Niveau(x) d'enseignement : 1 Numéro EDUQ : 9270120
Centre d'intérêt : 140

---

Lauzon, André Jean

La formation de la main-d'oeuvre : guide de planification stratégique, de mise en marché et de marketing des services aux entreprises / [rédacteur, André Jean Lauzon pour la Direction de la formation professionnelle]. -- [Québec] : Ministère de l'éducation, 1991.
144 p. en pag. multiple ; 28 cm.

Titre de la couv. : La formation professionnelle au secondaire. Code : 9192-0367, 17-2902. Comprend une bibliogr.

ISBN 2-550-15765-6

Vedette(s)-secondaire(s): Québec (Province). Ministère de l'éducation. Direction de la formation professionnelle

---

Descripteur(s): Entreprise * Marketing * Commission scolaire * Rôle de la commission scolaire * Médias * Guide * Questionnaire

Identificateur(s) de sujet: Planification stratégique

---

Le présent document propose une gamme d'outils et de techniques pour guider les services aux entreprises des commissions scolaires. La première partie expose les bases conceptuelles qui servent à l'élaboration d'un plan stratégique de marketing. Cette partie sert à définir le "ce que j'ai à offrir". La deuxième partie présente les étapes à suivre dans l'élaboration d'un plan stratégique de marketing. On y trouve le processus opérationnel et les outils qui facilitent la réalisation; elle sert à définir le "comment". L'annexe A présente les outils suggérés pour l'élaboration du plan stratégique de marketing. L'annexe B présente des lectures complémentaires. Elles sont un résumé des notions modernes de marketing et proposent des outils qui peuvent faciliter les choix lors de l'élaboration du plan stratégique de mise en marché.

---

Type de document :

---

LA FORMATION
DE LA MAIN-D'ŒUVRE

# GUIDE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE DE MISE EN MARCHÉ ET DE MARKETING DES SERVICES AUX ENTREPRISES

La FORMATION PROFESSIONNELLE au secondaire

Québec

9270 120

# LA FORMATION DE LA MAIN-D'OEUVRE

# GUIDE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE DE MISE EN MARCHÉ ET DE MARKETING DES SERVICES AUX ENTREPRISES

## ÉQUIPE DE RÉALISATION

La direction de la formation professionnelle propose un guide de planification stratégique de marketing à l'intention des services aux entreprises du réseau des commissions scolaires.

Il a été réalisé entre avril et août 1991 par une équipe du Groupe DBSF, consultant en planification et gestion des ressources humaines, composée des personnes suivantes :

| | |
|---|---|
| Monsieur Pierre Guy Parent<br>Associé | Directeur du projet |
| Monsieur Bertrand Turbide<br>Associé | Concepteur, conseiller technique |
| Monsieur André Jean Lauzon<br>Conseiller | Rédacteur |
| Monsieur Claude Masse<br>Conseiller | Révision rédactionnelle |
| Madame Marie-Christine Nadeau<br>Technicienne en communication | Mise en page |

**Gouvernement du Québec**
**Ministère de l'Éducation, 1991 — 9192 - 0367**

**ISBN 2 - 550 - 15765-6**

**Dépôt légal : Troisième trimestre 1991**
**Bibliothèque nationale du Québec**

Personnes consultées au cours de la réalisation du présent guide :

| | |
|---|---|
| Monsieur Jean-Eudes Riverin<br>Responsable du dossier formation en entreprise | Ministère de l'Éducation<br>Direction générale de la Formation professionnelle |
| Madame Martine Tremblay<br>Conseillère | Ministère de l'Éducation<br>Direction générale de la Formation professionnelle |
| Monsieur Guy Aubin<br>Directeur de l'Éducation aux adultes | Commission scolaire régionale du Lac Saint-Jean |
| Madame Danielle Beaudet<br>Consultante en formation | Commission scolaire Laurenval |
| Madame Sylvie Gascon<br>Conseillère pédagogique formation sur mesure | Commission scolaire des Manoirs |
| Monsieur Jean-Guy Roy<br>Consultant en évaluation des besoins de formation | Commission scolaire de Manicouagan |
| Révision linguistique | Ministère de l'Éducation du Québec<br>Direction des communications |

**Nous avons utilisé la forme masculine dans le seul but d'alléger la lecture de ce texte et nullement dans un esprit discriminatoire**

## AVANT-PROPOS

Les dirigeants d'entreprises ne connaissent pas ou peu les services aux entreprises offerts par les commissions scolaires. Ils n'osent pas utiliser ces services pour diverses raisons : mauvaise image de la commission scolaire, mauvais souvenir du temps où ils étaient à l'école ou simplement ignorance des services qui y sont offerts. Les commissions scolaires doivent par conséquent proposer leurs services aux dirigeants d'entreprises et, surtout, les convaincre des avantages qu'ils peuvent en tirer.

Au-delà de la publicité et de l'envoi de documentation qu'utilisent les services aux entreprises, ceux-ci doivent développer une attitude dynamique à l'égard des dirigeants d'entreprises. C'est de cette attitude que nous parlons lorsque nous faisons allusion à l'approche client.

Afin de développer l'approche client, les services aux entreprises des commissions scolaires doivent adopter une philosophie entrepreneuriale. Comment cela se traduit-il dans la réalité?

D'abord, les commissions scolaires doivent développer une attitude «d'entrepreneuriat». Elles doivent percevoir les services aux entreprises comme une entreprise qui doit foncer pour survivre, se développer et réussir. Puis, elles doivent établir des objectifs quantifiables et mesurables, déterminer les clientèles cibles et diffuser des programmes de marketing appropriés. Bref, elles doivent faire ce que toute entreprise qui désire rester en affaires doit faire.

Enfin, elles doivent être prêtes à prendre des risques, comme lancer de nouveaux produits adaptés aux besoins des clients. Elles doivent essayer de prévoir le changement. En effet, si elles veulent former une main-d'oeuvre

pour qu'elle puisse répondre aux besoins du marché, elles doivent être en mesure de prévoir les changements qui toucheront le marché dans les années à venir.

Les services aux entreprises doivent adopter une approche axée sur le service à la clientèle et sur la qualité, c'est-à-dire orientée sur les besoins plutôt que sur le produit, et ils doivent toujours offrir une qualité totale dans le service en considérant les cinq points suivants :

- **l'engagement et le soutien total des décideurs;**
- **l'organisation du service aux entreprises;**
- **la communication;**
- **la participation de l'ensemble du personnel;**
- **l'évaluation des services à offrir.**

# TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS .......... V
INTRODUCTION .......... XI

**PREMIÈRE PARTIE**
**Les bases conceptuelles du marketing**

1.0 Le marketing : définition .......... 15
2.0 Le marketing pour un service aux entreprises .......... 18
3.0 Le système marketing .......... 21
3.1 Le système marketing central .......... 22
3.2 Les publics .......... 22
3.3 L'environnement social .......... 24
4.0 Le système d'information marketing .......... 25
4.1 La raison d'être du système d'information marketing .......... 25
4.2 Les composantes du système d'information marketing .......... 25
4.3 Les sources d'information .......... 27
5.0 Le plan stratégique de marketing .......... 32

## DEUXIÈME PARTIE
## L'élaboration d'un plan stratégique de marketing


Introduction ........ 37

**Phase 1** **L'analyse de la situation** ........ 39
- 1.0 L'analyse interne ........ 39
  - 1.1 La mission ........ 41
  - 1.2 L'organisation ........ 42
  - 1.3 Les clientèles ........ 43
  - 1.4 La concurrence ........ 44
  - 1.5 Les ressources ........ 44
  - 1.6 L'historique marketing ........ 45
  - 1.7 Le résumé des forces et des faiblesses ........ 48
- 2.0 L'analyse externe ........ 49
  - 2.1 L'environnement de l'entreprise ........ 49
  - 2.2 Les partenaires ........ 49
  - 2.3 Les concurrents ........ 50
  - 2.4 L'étude du marché ........ 50

**Phase 2** **La planification de la stratégie maîtresse** ........ 52
- 1.0 La détermination des objectifs ........ 52
- 2.0 L'élaboration de la stratégie ........ 53
  - 2.1 La segmentation des marchés ........ 54
  - 2.2 Le positionnement ........ 56
  - 2.3 Le «mix marketing» (5 P) ........ 57

**Phase 3** **L'exécution et le contrôle** .............................................. 78

1.0 La mise en oeuvre du plan stratégique de marketing ............................................................ 78

1.1 La nomination du comité de travail ................ 78

1.2 L'analyse de la situation .................................. 79

1.3 L'élaboration de la stratégie maîtresse .............. 81

1.4 La définition du programme de marketing ....... 82

2.0 Les contrôles ........................................................ 84

**Phase 4** **L'évaluation des résultats** ................................................ 86

CONCLUSION ............................................................................ 87

BIBLIOGRAPHIE .......................................................................... 91

ANNEXE A

*OUTILS*

Nº 1 Questionnaire sur les besoins d'information du comité de travail ............................................ A-1

Nº 2 Définitions de la mission et des buts d'un service aux entreprises ............................................ A-2

Nº 3 L'analyse interne ............................................ A-9

Nº 4 L'information marketing ................................ A-15

Nº 5 Le questionnaire et l'entrevue de groupe ......... A-16

Nº 6 Nos objectifs de marketing ............................ A-20

Nº 7 Exemples de variables utilisées dans la segmentation . A-22

Nº 8 Le diagnostic marketing ................................ A-24

Nº 9 Le plan de communication .............................. A-26

Nº 10 Le contrôle .................................................... A-27

ANNEXE B

*LECTURES*

Nº 1 Le développement du marketing moderne .............. B-1

Nº 2 L'opération marketing, un outil indispensable ......... B-4

Nº 3 À quel groupe de consommateurs appartenez-vous?. B-8

Nº 4 Le plan de communication ................................ B-12

Nº 5 Caractéristiques des différents supports publicitaires.. B-13

Nº 6 Les médias publicitaires ................................ B-15

# INTRODUCTION

La planification stratégique de mise en marché et de marketing peut avoir deux significations différentes. La première signification est une association des mots vente, pression et influence. Elle est alors vue comme une technique pressante qui arrive à vendre des produits ou des services à des individus ou à des entreprises qui n'en veulent pas nécessairement.

La seconde signification — et c'est celle que nous allons retenir tout au long de ce guide — a trait à la notion de satisfaction des besoins. Elle est basée sur l'idée qu'il faut satisfaire les clients et développer chez eux une certaine forme de loyauté. Pour y arriver, il faut être à l'écoute de leurs besoins.

La notion de satisfaction des besoins permet aux services aux entreprises des commissions scolaires de rester en contact permanent avec leurs clientèles, de connaître leurs besoins, de développer un produit qui répond à ces besoins et de bâtir un plan de communication qui correspond aux objectifs qu'ils se sont fixés.

Tous les services aux entreprises doivent développer des produits qui servent leurs clientèles et pour rejoindre celles-ci, ils doivent utiliser des outils de mise en marché efficaces et modernes. Pour guider les services aux entreprises des commissions scolaires dans cette voie, le présent document propose une gamme d'outils et de techniques qui peuvent être d'une grande aide.

Le choix auquel font face les services aux entreprises des commissions scolaires n'est pas de faire ou de ne pas faire une planification stratégique de mise en marché et de marketing, puisque aucune organisation ne peut s'en passer; le choix est de bien la faire et d'en tirer profit ou de la bâcler et d'en subir les conséquences.

La première partie du présent guide expose les bases conceptuelles qui servent à l'élaboration d'un plan stratégique de marketing. Cette partie sert à définir le **«ce que j'ai à offrir»**.

La deuxième partie présente les étapes à suivre dans l'élaboration d'un plan stratégique de marketing. On y trouve le processus opérationnel et les outils qui facilitent la réalisation; elle sert à définir le **«comment»**.

L'annexe A présente les outils suggérés pour l'élaboration du plan stratégique de marketing.

L'annexe B présente des lectures complémentaires. Elles sont un résumé des notions modernes de marketing et proposent des outils qui peuvent faciliter les choix lors de l'élaboration du plan stratégique de mise en marché.

# PREMIÈRE PARTIE

# LES BASES CONCEPTUELLES DU MARKETING

## 1.0 LE MARKETING : DÉFINITION

Philip Kotler, auteur de plusieurs volumes traitant du marketing, définit celui-ci comme «une activité humaine orientée vers la satisfaction des besoins et des désirs au moyen de l'échange».

En fait, le marketing ne doit pas être perçu comme une activité de vente. L'approche vente part d'un produit existant et développe une stratégie en vue de pousser l'achat de ce produit. Le marketing au contraire, part du principe qu'un produit doit pouvoir satisfaire un besoin. Le marketing est, par conséquent, une activité orientée vers la satisfaction des besoins.

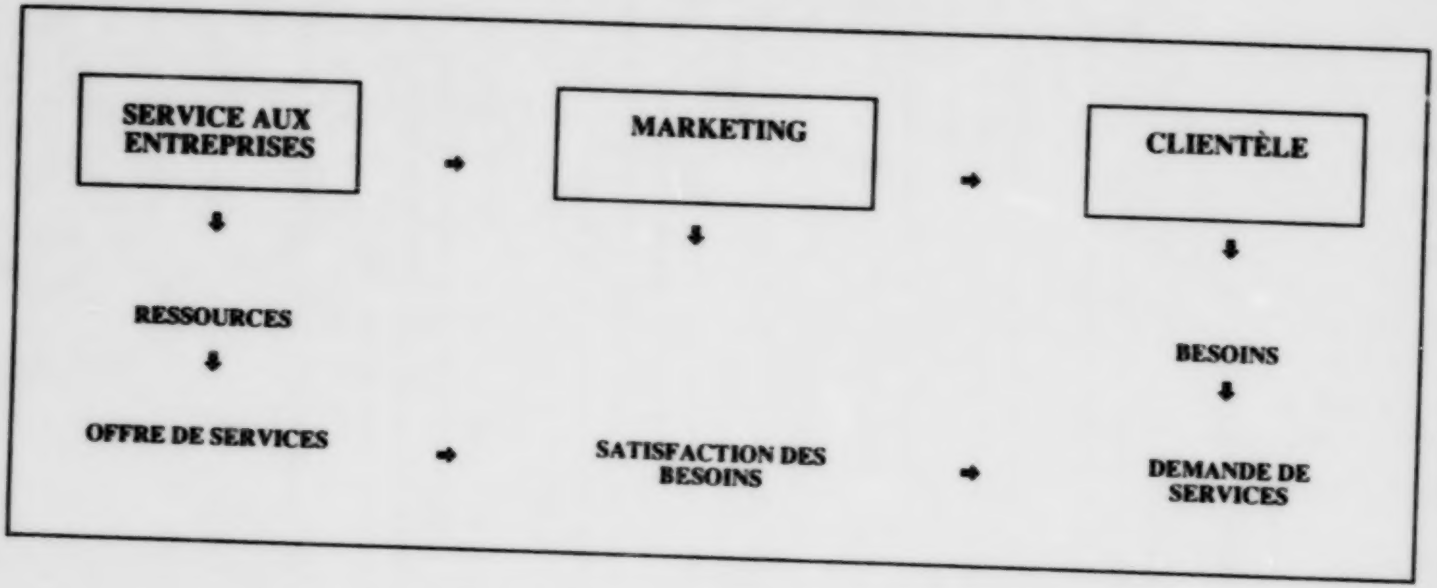
Il est important de comprendre que le mot produit ne se limite pas à la notion d'objet physique. Toute chose en mesure de satisfaire un besoin peut être considérée comme un produit. Ainsi, on n'achète pas un appareil téléphonique pour l'objet même, mais plutôt dans le but de communiquer. C'est dans le désir de communiquer que réside le besoin à satisfaire. **De la même façon, un service aux entreprises d'une commission scolaire peut être perçu comme un produit qui permet aux entreprises de satisfaire leurs besoins en développement de ressources humaines et en formation.**

La relation entre besoin et produit se traduit alors par un processus d'échanges. Il existe des besoins, donc un marché potentiel, et des produits en mesure de satisfaire ces besoins. Les besoins seront alors mis en relation avec les produits au moyen de l'échange.

Le tableau de la page qui suit illustre de façon plus concrète ce processus d'échanges.

TABLEAU 1

## PROCESSUS D'ÉCHANGES



Le marketing s'applique donc à déterminer les besoins potentiels des entreprises et des individus et à définir les produits ou les services qui pourront satisfaire ces besoins. C'est alors qu'est créé un marché d'échanges potentiels entre des acheteurs qui ont des besoins à satisfaire et des services aux entreprises qui développent des produits en mesure de satisfaire ces besoins. Les commissions scolaires n'échappent pas à cette règle. Pour survivre et se développer, toute organisation doit traduire ses ressources (ou sa mission) en produits ou en services et offrir ces produits ou ces services à divers publics cibles.

Il est important de comprendre que l'activité de marketing n'est pas toujours à caractère commercial. C'est le cas, par exemple, d'un commissaire qui offre la promesse d'une bonne administration en échange d'un appui électoral : il y a échange entre le commissaire qui offre un produit (son talent d'administrateur scolaire) et les électeurs (le marché) en vue de satisfaire leurs besoins d'une saine administration scolaire.

En conclusion, nous pouvons dire que le marketing, contrairement à la vente qui est orientée vers l'écoulement d'un produit, s'attarde à déterminer les besoins pour les traduire en marchés potentiels et, ensuite, à définir le ou les produits (qui peuvent être, selon le cas, des objets, des services ou même des idées) capables de satisfaire ces besoins.

TABLEAU 2

**LA VENTE PAR RAPPORT AU MARKETING**

| LA VENTE | LE MARKETING |
|---|---|
| Produits | Besoins du client |
| ↓ | ↓ |
| Ventes et promotion | Marketing intégré |
| ↓ | ↓ |
| Bénéfices tirés du volume des ventes | Avantages obtenus de la satisfaction du client |

## 2.0 LE MARKETING POUR UN SERVICE AUX ENTREPRISES

Nous avons vu que le marketing se distingue de la vente en ce qu'il fait appel à la notion d'échange en vue de la satisfaction de besoins.

Le concept d'échange s'applique autant à un service aux entreprises qu'à un bureau privé de consultation. Ainsi, un service aux entreprises offre un produit, par exemple un plan de développement des ressources humaines (PDRH), à un marché, par exemple les petites et moyennes entreprises de sa

région, afin de satisfaire leurs besoins de développement et de formation de leurs ressources humaines. Lorsque les entreprises achètent ce PDRH, il s'établit un processus d'échanges entre les parties. Un autre type d'échanges pourrait être l'élaboration d'un guide technique : le processus entre l'entreprise et la commission scolaire est alors le même.

Pour connaître son marché potentiel, les besoins de sa clientèle et la façon de satisfaire ces besoins, le service aux entreprises d'une commission scolaire fera appel aux techniques de marketing. Celles-ci permettent de savoir quelles clientèles rejoindre et comment les rejoindre. De plus en plus de commissions scolaires se rendent compte que le marketing constitue une méthode efficace pour améliorer leur rendement.

**Le marketing est un système de gestion qui comporte les fonctions d'analyse, de planification, d'organisation et de contrôle. Pour un service aux entreprises, le marketing doit être conçu comme un processus entrepreneurial par lequel les besoins des entreprises sont déterminés et des services sont créés afin de satisfaire ces besoins.**

Comme nous le verrons plus loin, le marketing se traduit en **plans qui permettent d'atteindre des résultats**. Toute activité reliée au service aux entreprises qui est conçue sans un plan stratégique de marketing est, dès le départ, condamnée à de piètres résultats. Par contre, si elle est organisée sur la base d'une stratégie et de programmes d'action conçus de façon méthodique, elle aura beaucoup plus de chances de réussite.

Tout comme une entreprise commerciale, un service aux entreprises doit être en mesure de cibler sa clientèle potentielle afin de mieux connaître ses besoins et de mieux la servir. Pour y arriver, il doit faire appel aux techniques de segmentation de marchés employées en marketing, et dont nous parlerons dans la deuxième partie .

Pour intéresser sa clientèle potentielle à son produit ou à ses services, les services aux entreprises des commissions scolaires doivent être en mesure de déceler les variables qui permettent d'influencer positivement cette clientèle par rapport au produit ou au service en question. Cela s'applique autant à la formation professionnelle qui offre des services aux jeunes et aux adultes qu'aux services aux entreprises.

L'objectif principal de l'entreprise privée de consultation est l'atteinte de profits. Pour un service aux entreprises d'une commission scolaire, l'objectif se traduit la plupart du temps en termes du plus grand nombre possible d'heures-groupes et de services rendus à l'ensemble des entreprises visées. Ce sont les techniques de marketing qui permettent de déterminer les objectifs précis et les résultats recherchés.

Le marketing est orienté vers la clientèle et non vers le service. Autant pour le service aux entreprises d'une commission scolaire que pour les firmes privées de consultation, il propose des méthodes qui permettent de reconnaître avec justesse les besoins de la clientèle et de définir des services appropriés. **Si le besoin est clairement déterminé, le service sera adapté et il satisfera le besoin.**

Pour toutes ces raisons on doit considérer le marketing comme un outil de gestion essentiel qui permet d'atteindre efficacement des objectifs. Comme nous avons tenté de l'illustrer, les services aux entreprises des commissions scolaires, qu'ils en soient conscients ou non, sont déjà engagés dans des activités de marketing. La question ne devrait donc pas être de savoir si le marketing doit être ou non utilisé, mais plutôt comment il faut l'utiliser efficacement.

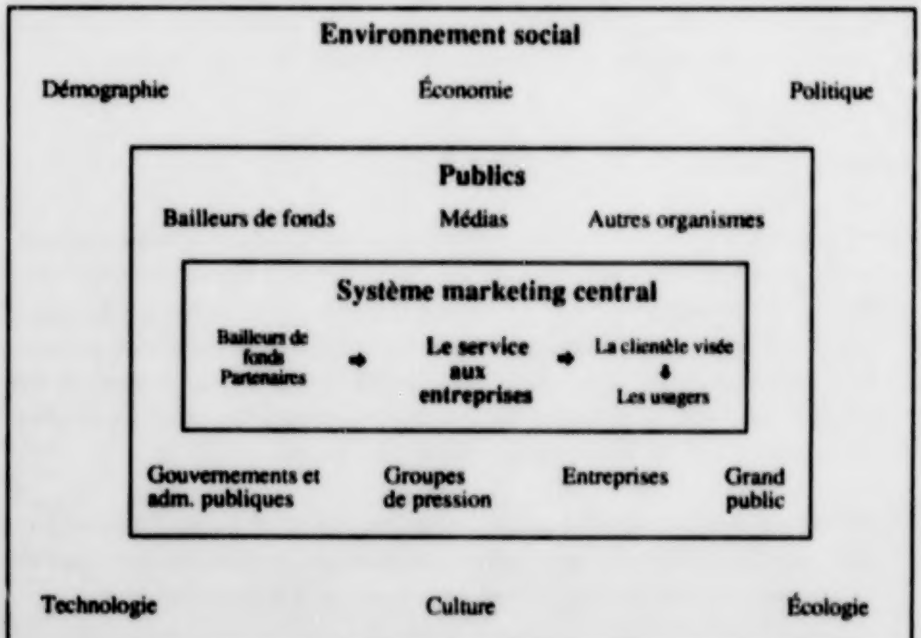
## 3.0 LE SYSTÈME MARKETING

Le marketing est une activité d'échanges. Ces échanges, qu'ils soient de nature commerciale ou philanthropique, s'inscrivent dans un cadre que l'on appelle le système marketing.

On peut définir le système marketing comme l'ensemble des groupes et organismes et des courants qui interagissent dans les activités d'échanges entre le service aux entreprises et son marché. C'est ce qu'illustre le tableau 3.

TABLEAU 3

### LE SYSTÈME MARKETING



Ainsi, les activités d'échanges ne se font pas en vase clos. Plusieurs éléments risquent d'influencer positivement ou négativement les activités du service aux entreprises, et l'on doit en tenir compte lors de l'élaboration des plans de marketing. Par exemple, un service aux entreprises actif dans une municipalité doit tenir compte des individus, des entreprises, des institutions et des gouvernements qui évoluent dans ce milieu.

### 3.1 Le système marketing central

On peut définir le système marketing central comme le premier niveau du processus d'échanges. Il se compose de tous les éléments qui entrent en relation en vue de fournir au marché final les produits ou les services requis. Il s'agit en quelque sorte de la chaîne de services qui comprend les fournisseurs et les intermédiaires engagés dans le processus et la concurrence. Par exemple, une firme privée de consultation est en concurrence avec un service aux entreprises pour l'élaboration d'un PDRH dans une entreprise.

### 3.2 Les publics

En marketing, on utilise le mot «publics» pour désigner tout groupe qui peut avoir, pour quelque raison que ce soit, un intérêt par rapport à l'entreprise ou qui est en mesure d'avoir un impact sur elle. Il ne faut cependant pas confondre marché et publics. Le marché constitue le destinataire du produit ou du service, celui pour qui l'on existe, alors que le public désigne les groupes qui peuvent présenter un intérêt pour l'entreprise parce qu'ils sont en mesure d'exercer une influence quelconque sur elle.

Un service aux entreprises est habituellement confronté à trois types de publics que l'on désigne suivant l'intérêt respectif qui peut exister entre eux et l'entreprise. Ce sont les publics réciproques, recherchés et indésirables.

- **Publics réciproques :** ce sont ceux qui sont intéressés par le service aux entreprises et auxquels celui-ci s'intéresse. C'est le cas des bailleurs de fonds de l'entreprise, par exemple la Commission de formation professionnelle (CFP), le Centre d'emploi du Canada (CEC) et le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ).

- **Publics recherchés :** ce sont ceux auxquels le service aux entreprises s'intéresse mais qui ne sont pas nécessairement intéressés par celui-ci. Les médias peuvent être considérés comme un public recherché (parce qu'ils peuvent être utiles à un service aux entreprises), mais ils doivent être continuellement sollicités.

- **Publics indésirables :** ce sont ceux qui s'intéressent au service aux entreprises pour le dénigrer. Il s'agit des groupes qui ont une attitude négative par rapport aux activités du service aux entreprises, et il faudra en tenir compte pour diminuer leur influence négative. Par exemple, des organismes croient que le système public d'éducation ne devrait pas offrir de services aux entreprises privées.

### 3.3 L'environnement social

Tout service aux entreprises évolue dans un environnement et il est soumis, tout comme les publics qu'il côtoie, à différents facteurs qui exercent une influence sur le processus de marketing. Sans en établir une liste exhaustive, on peut nommer :

- les *facteurs démographiques*, qui exercent une influence sur l'évolution des clientèles;
- les *facteurs économiques*, qui exercent une influence sur la capacité de payer;
- les *facteurs politiques*, qui exercent une influence sur la réglementation;
- les *facteurs technologiques*, qui exercent une influence sur les procédés;
- les *facteurs culturels*, qui exercent une influence sur les perceptions, les valeurs, etc.

Tous ces facteurs interviennent dans le cours normal des choses et l'on doit nécessairement en tenir compte dans le processus de planification du marketing.

**En résumé, le système marketing se définit à l'intérieur d'un environnement où interagissent plusieurs éléments qui exercent chacun, à des degrés divers, une influence dont il faut nécessairement tenir compte.**

## 4.0 LE SYSTÈME D'INFORMATION MARKETING

### 4.1 La raison d'être du système d'information marketing

De nos jours, l'information constitue l'élément clé qui permet de prendre des décisions éclairées. En effet, si l'on est bien informé à propos d'un problème, on sera en mesure d'en analyser objectivement toutes les facettes et de trouver les solutions pour le régler. Le service aux entreprises qui veut s'assurer de bien comprendre son marché et le milieu dans lequel il évolue doit pouvoir compter sur une information aussi complète que possible.

Tout service aux entreprises, comme toute entreprise, enregistre un certain nombre de données relatives à ses activités. C'est le système d'information marketing qui lui permettra de gérer ces données afin de répondre à ses besoins de planification.

Les besoins en information varient d'une entreprise à une autre. Celle-ci doit déterminer les informations dont elle croit avoir besoin tout en tenant compte de ses capacités financières. Elle doit donc dresser une liste de ses besoins en information et choisir les données qui sont pertinentes compte tenu des ressources dont elle dispose pour les obtenir.

### 4.2 Les composantes du système d'information marketing

La façon dont le service aux entreprises collecte, classifie et traite son information et la façon dont il en dispose constituent le système d'information marketing. Celui-ci devrait faire partie des ressources techniques dont disposent les consultants pour travailler. Il ne s'agit pas pour autant d'établir un système très sophistiqué, mais simplement de s'assurer de pouvoir compter sur une information pertinente et à jour afin de faciliter la prise de décision.

De façon générale, trois éléments composent le système d'information marketing. Ce sont les données internes, qui fournissent de l'information sur la clientèle déjà desservie, et les données externes, qui concernent les publics et le marché. Les données externes peuvent être disponibles ou non.

| | |
|---|---|
| ❑ Données internes : | rapports financiers,<br>rapports d'activités,<br>rapports d'assiduité,<br>revues de presse,<br>recherches antérieures, etc. |
| ❑ Données externes disponibles ou secondaires : | articles de journaux,<br>articles de magazines,<br>données de Statistique Canada,<br>données du Bureau statistique du Québec,<br>périodiques,<br>publications gouvernementales,<br>rapports annuels, (entreprises, ministères, institutions),<br>rapports de recherches, etc. |
| ❑ Données externes non disponibles ou primaires : | études de marché,<br>entrevues,<br>enquêtes (postales, téléphoniques),<br>groupes témoins,<br>recherches, etc. |

Les données collectées par le système d'information marketing serviront à alimenter l'analyse de la situation au début du processus de planification marketing, à déterminer les objectifs et la stratégie, de même qu'elles serviront à mesurer et évaluer les résultats du plan de marketing et à procéder à des ajustements, si c'est nécessaire. Ainsi, le système d'information marketing ne doit pas être perçu comme quelque chose de statique mais comme quelque chose de dynamique qui répond aux besoins des services aux entreprises des commissions scolaires. C'est pourquoi il est important de pouvoir compter sur une information continuellement tenue à jour.

## 4.3 Les sources d'information

### ❑ *Les données internes*

Les dossiers que l'entreprise aura pris soin de monter en rapport avec ses activités constituent une importante source interne d'information. Par exemple, l'entreprise qui effectue régulièrement des PDRH devrait disposer de dossiers complets sur les entreprises qu'elle seconde : des informations sur le propriétaire ou le directeur, sur ses intérêts, sur ses affiliations à des associations, sur son montant d'investissement en formation des années passées, etc. Elle devrait également disposer d'un dossier sur l'état de progression du PDRH à chacune des étapes de celui-ci, de façon à faire des comparaisons d'un PDRH à l'autre. Finalement, l'entreprise devrait avoir un dossier sur l'administration budgétaire des PDRH, de façon à pouvoir se baser sur des ratios comparatifs en ce qui a trait aux frais d'organisation de chacune des étapes du PDRH.

Monter des dossiers complets devrait se faire pour toutes les autres activités des commissions scolaires qui s'adressent aux entreprises :

- formation,
- suivi pédagogique,
- relance post-formation,
- tests diagnostiques,
- tests de sélection du personnel,
- guides d'apprentissage,
- guides techniques,
- analyse de situation de travail,
- réinvestissement des acquis, etc.

De plus, en faisant de façon régulière des observations au moyen de questionnaires auprès des clientèles rejointes, le service aux entreprises sera en mesure d'évaluer leur satisfaction. Il s'agit d'une méthode peu coûteuse d'information dont les résultats peuvent s'avérer très utiles.

Enfin, il ne faut pas négliger l'importance des informations obtenues de façon informelle, en discutant avec le personnel. Ces données parviennent souvent aux responsables du service aux entreprises sans que cela soit planifié. On devrait cependant prendre l'habitude de tenir un registre des informations pertinentes qui sont transmises de cette façon.

### ❑ *Les données externes*

Les données collectées à l'intérieur de l'organisation ne constituent qu'une source d'information et l'organisation devra également faire appel à des sources externes. Ces sources d'information sont de deux ordres : les données disponibles (ou données secondaires) et les données non disponibles (ou données primaires).

#### ❑ *Les données externes disponibles ou secondaires*

Entre dans cette catégorie toute information déjà existante : les articles de journaux et de magazines (généralement répertoriés par sujet), les rapports de recherches, les publications périodiques, les publications gouvernementales, etc. Ces documents sont généralement disponibles dans les bibliothèques publiques ou dans votre centre de documentation.

Statistique Canada produit par région des données qui comportent quelque 3 000 sujets. Ces données sont disponibles pour consultation au CEC et dans la plupart des bibliothèques municipales. Le répertoire des publications de Statistique Canada énumère les titres disponibles. Il existe également un Bureau de la statistique du Québec, qui compile des données pour la province lesquelles sont disponibles pour consultation dans les bibliothèques municipales et les dans commissariats industriels.

Enfin, plusieurs ministères et institutions possèdent des centres de documentation sur divers sujets. Voici quelques organismes.

| | |
|---|---|
| Au fédéral : | Emploi et Immigration Canada;<br>Banque fédérale de développement;<br>Conseil national de recherche;<br>Consommation et Corporations Canada;<br>ministère de l'Expansion économique;<br>ministère des Communications, etc. |
| Au provincial : | Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ);<br>Commission de la santé et de la sécurité du travail;<br>ministère des Communications;<br>ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie;<br>ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle;<br>Office de planification et de développement du Québec (OPDQ);<br>Société de développement industriel du Québec (SDI), etc. |

Le principal avantage des données existantes est qu'elles ne coûtent rien ou presque rien. Il suffit de savoir où les trouver et de se donner la peine de chercher. Il faudra évidemment traiter l'information pour en retirer les données qui nous intéressent.

❑ *Les données externes non disponibles ou primaires*

Il arrive que l'information dont on a besoin ne se trouve pas dans les sources déjà existantes. C'est alors qu'il faut faire appel à la recherche de données primaires. Pour obtenir l'information souhaitée, il faudra utiliser des techniques d'enquête. On classifie généralement les méthodes d'enquête en deux catégories.

- Les techniques qualitatives, qui comprennent :
  - *l'observation*, qui consiste comme son nom l'indique, à observer le comportement des gens;
  - *les entrevues*, réalisées auprès de publics cibles précis;
  - *les groupes témoins*, méthode qui consiste à mettre des gens ensemble et à les faire réagir par rapport à des produits, des idées ou des concepts.

- Les techniques quantitatives, qui comprennent :
  - *les enquêtes postales*, où l'on fait parvenir un questionnaire à des personnes qu'on a ciblées soit par répartition géographique, soit par intérêt ou autrement;
  - *les enquêtes téléphoniques*, qui font appel à la même méthode;
  - *les enquêtes internes*, où l'on fait un sondage auprès de la clientèle actuelle de l'entreprise.

Il existe plusieurs ouvrages sur les techniques d'enquête et les méthodes de recherche auxquelles les services aux entreprises qui désirent approfondir le sujet pourront se reporter. Le *Guide de la consultante et du consultant* ainsi que le *Guide PDRH* font aussi mention de ces ouvrages.

## 5.0 LE PLAN STRATÉGIQUE DE MARKETING

Le marketing est à tort trop souvent confondu avec la publicité ou la promotion. Ces activités constituent certes la partie la plus évidente du processus marketing, mais l'ensemble de l'opération est beaucoup plus complexe. **Le marketing doit être perçu comme un système qui vise à connaître les besoins et à trouver des moyens efficaces pour satisfaire ces besoins. C'est pourquoi nous faisons allusion à un processus de planification.**

TABLEAU 4

**PLAN STRATÉGIQUE DE MARKETING**

On peut résumer le processus de planification stratégique de marketing en quatre grandes phases.

❑ Une phase *d'analyse* (l'analyse de l'offre et de la demande), qui consiste à :

- évaluer l'état du développement du service aux entreprises au moment où est amorcé le processus de planification;
- déterminer et étudier le comportement du marché dans lequel nous comptons intervenir;
- comprendre l'environnement où auront lieu les activités.

*En bref, d'où partons-nous?*

❑ Une phase de *planification* (élaboration de la stratégie maîtresse), qui se traduit par :

- la définition d'objectifs;
- l'élaboration de stratégies qui permettent l'atteinte de ces objectifs.

*En d'autres mots, que voulons-nous atteindre et comment allons-nous l'atteindre?*

❑ Une phase d'*exécution* et de *contrôle*, qui se traduit par :

- la mise en oeuvre du plan;
- le contrôle d'exécution.

*En fait, dans quelle mesure réaliserons-nous ce que nous avons prévu et comment pouvons-nous nous ajuster?*

- ❑ Une phase d'*évaluation*, qui se traduit par :
  - l'évaluation des résultats;
  - la mesure de l'efficacité du plan;
  - la mise en place de correctifs, s'il y a lieu.

*Finalement, dans quelle mesure avons-nous atteint nos objectifs ?*

Généralement, il faudrait élaborer un plan stratégique détaillé de marketing pour une période de trois ans. Cependant, la partie qui traite plus particulièrement du plan d'action devrait faire l'objet d'une planification annuelle.

En conclusion, nous pouvons dire que le processus marketing constitue un cycle. **On procède d'abord à une analyse de la situation afin de bien cerner ce qu'il faudra faire pour l'améliorer ou la changer; on élabore des stratégies et un plan d'action approprié et on exécute ce plan en faisant appel à divers outils; enfin, on mesure les résultats et l'on procède à des ajustements en cours de route, si c'est nécessaire.** Une fois que le cheminement est terminé, on recommence le processus.

Chacune de ces étapes sera traitée en détail dans la deuxième partie du guide.

# DEUXIÈME PARTIE

# L'ÉLABORATION D'UN PLAN STRATÉGIQUE DE MARKETING

## INTRODUCTION

Il faut concevoir la planification du marketing comme une activité très importante d'un service aux entreprises d'une commission scolaire. Cette activité, nous l'avons vu, n'est pas coupée de la pratique quotidienne. Bien au contraire, c'est le plan stratégique de marketing qui déterminera les objectifs qui guideront les décisions et les choix du service aux entreprises.

La préparation du plan stratégique de marketing ne devrait pas être assumée par une seule personne. Compte tenu que le plan de marketing définit l'orientation que prendra le service aux entreprises pour atteindre ses objectifs pour une période donnée, **il est donc important que tous les responsables de l'organisation décident de l'orientation**.

Idéalement, on mettra en place un comité de travail qui aura pour tâche de s'appliquer à la réflexion préliminaire. On confiera ensuite le travail de recherche et de rédaction à une personne, laquelle peut faire partie ou non de la commission scolaire; l'important est de confier cette tâche à une personne qui connaît le processus d'élaboration d'un plan stratégique de marketing.

On préparera ensuite le plan en tenant compte des informations transmises par le comité responsable de son élaboration. On pourra prévoir des rencontres afin d'échanger des idées sur certains points, surtout lorsque l'on entreprend l'étape de l'analyse de la situation. Le processus est nécessairement plus long lorsque c'est le premier plan stratégique de marketing que prépare le service aux entreprises.

Une fois que le plan est rédigé, il devra être soumis d'abord au comité de travail, puis au comité de gestion, suivant la tradition de décision de l'organisation. L'important, c'est que toutes les personnes — qu'il s'agisse

des décideurs, des professionnels, des formateurs et des employés de soutien — engagées de près ou de loin dans les activités du service aux entreprises en prennent connaissance et en partagent l'orientation de façon à ce que tous dirigent leurs énergies dans le même sens.

Si le plan stratégique comporte des coûts pour sa mise en oeuvre, on devra présenter cette information dans le plan ou en annexe. Le plan devrait également comporter un échéancier, pour présenter les diverses phases en ordre chronologique de réalisation.

L'élaboration d'un plan stratégique de marketing peut sembler, à prime abord, un travail complexe pour quiconque n'a pas d'expérience en ce domaine. Ce travail permet par contre de comprendre comment les éléments du marketing s'inscrivent dans un processus de planification.

Pour vous faciliter, justement, la compréhension de la démarche de planification et pour que vous puissiez faire le lien entre la théorie et la pratique, nous vous expliquerons chacune des phases du plan marketing.

# PHASE 1
# L'ANALYSE DE LA SITUATION

L'analyse de la situation a pour objectif de situer le cadre dans lequel s'exerceront nos activités. Ce cadre comprend le service aux entreprises en tant que principal acteur, l'environnement dans lequel il doit évoluer et les marchés qu'il compte rejoindre. En d'autres termes, il s'agit d'analyser l'état de l'offre et de la demande en sa basant sur les données internes et externes.

## 1.0 L'ANALYSE INTERNE

Cette première étape a pour but d'établir une compréhension claire du projet sur lequel on intervient. L'analyse interne peut être élaborée pour un service aux entreprises ou pour l'ensemble des services d'une commission scolaire. Dans le cadre du présent guide, nous travaillerons sur un service aux entreprises. Si celui-ci est nouveau, l'analyse permettra d'en préciser le pourquoi et le comment. S'il s'agit d'un service aux entreprises qui existe depuis un certain nombre d'années, l'analyse permettra de procéder à une introspection afin de déterminer les éléments à changer ou à modifier.

On commencera donc par faire le portrait du service aux entreprises pour lequel on effectue un plan stratégique de marketing. Cela permettra à tous les gens concernés d'être sur la même longueur d'onde en ce qui a trait au projet à l'étude. En fait, il s'agit de faire une description de la situation générale du service aux entreprises.

La description devrait toucher brièvement toutes les composantes du service aux entreprises :

1. sa mission (sa raison d'être);
2. son organisation (la structure, le mode de fonctionnement, etc.);
3. ses clientèles (la quantité, les segments);
4. sa concurrence;
5. ses ressources (humaines, physiques, budgétaires);
6. son historique marketing (les résultats des activités antérieures);
7. le résumé des forces et des faiblesses.

Cette description n'a pas besoin d'être exhaustive. Idéalement, elle devrait se limiter à de grands énoncés. L'objectif est de permettre de dresser un tableau de synthèse de la situation du service aux entreprises au moment où l'on amorce la planification marketing. **Il faut noter que cette planification ne peut se faire en vase clos par les consultants; il faut constituer dès le début une équipe de travail qui doit inclure au moins un décideur.**

Comme l'analyse interne consiste à faire un portrait factuel du service aux entreprises au moment où l'on entreprend le processus de planification marketing, il est donc primordial que cette analyse reflète l'état réel de celui-ci puisque c'est à partir de cette vision de la situation, entre autres, que sera élaborée la stratégie de marketing.

On aura souvent tendance à vouloir dorer la pilule, à montrer le service aux entreprises sous son meilleur jour ou à projeter la vision personnelle que l'on a de celle-ci mais qui ne correspond pas nécessairement toujours à la réalité. Les consultants doivent bien comprendre que cette introspection a pour objectif de fixer les forces et les faiblesses du service aux entreprises de façon à pouvoir conséquemment dresser des lignes directrices d'intervention qui soient appropriées.

L'analyse devrait donc toucher les composantes de la planification, de l'opération, de la gestion et du contrôle du service aux entreprises . Voyons en détail ce que cela implique.

### 1.1 La mission

Un service aux entreprises se définit en fonction de sa mission. Sa mission, c'est sa raison d'être, le pourquoi de son existence. Mais cette mission est-elle d'abord énoncée clairement? Est-ce qu'à sa lecture, un membre du personnel est en mesure de saisir ce qu'est et ce que fait le service aux entreprises? Si ce n'est pas le cas, il y aurait lieu de procéder avant toute chose à une révision de l'énoncé de la mission de façon à s'assurer que tous les gens en cause comprennent bien tous la même chose.

Il faut aussi se demander si la mission est orientée vers le marché. Une mission peut être énoncée de façon très claire et être comprise de tous, mais si elle ne correspond pas à la dynamique contemporaine du marché, elle se résumera en de beaux mots qui n'ont rien à voir avec la réalité et les défis auxquels doit faire face le service aux entreprises.

Et ce n'est pas tout que la mission soit énoncée clairement et qu'elle s'harmonise avec les marchés : **elle doit également correspondre à des volontés qui sont réalisables compte tenu des opportunités nouvelles sur le marché et des capacités du service aux entreprises.**

Voici, à titre d'exemple, un énoncé de mission conforme à ce que nous venons de décrire. L'exemple est tiré d'un service aux entreprises d'une commission scolaire :

> «Notre mission consiste à développer et à transmettre des programmes de formation sur mesure, et tous les services complémentaires s'y rattachant, à toutes les entreprises de notre région conformément aux exigences de celles-ci.»

Cet énoncé, qui est relativement simple, répond clairement aux exigences formulées précédemment :

- ❑ la mission est énoncée clairement;
- ❑ elle est exprimée en fonction du marché (les entreprises de la région);
- ❑ elle tient compte des opportunités en cette matière puisqu'elle établit clairement que le service aux entreprises doit être sur mesure et qu'il doit tenir compte des caractéristiques et des exigences des entreprises avec lesquelles il fait des affaires.

## 1.2 L'organisation

Ce qui nous intéresse particulièrement ici, c'est l'organisation interne vue sous l'angle de la fonction marketing. Il faut d'abord se demander si le service aux entreprises a une approche marketing. En d'autres mots, ses activités sont-elles orientées en fonction de la clientèle ou en fonction de contraintes administratives internes? Puis suivent d'autres interrogations.

Y a-t-il des consultants qui ont pour mandat de percevoir les besoins de la clientèle et d'élaborer ou d'inciter à élaborer des programmes qui répondent aux besoins de cette clientèle? Comment fonctionnent ces professionnels (s'ils existent) par rapport aux autres conseillers? Sont-ils intégrés à la commission scolaire? Quelle sont leur place dans l'organigramme?

Y a-t-il un système d'information marketing qui permette de connaître et d'étudier le marché? Possède-t-on des données exactes et régulièrement mises à jour? Les consultants doivent jouer un rôle d'analyste en délimitant les tendances du marché et en fournissant aux autres conseillers l'information qui leur permet de développer des produits ou des services qui correspondent aux besoins actuels et futurs des clientèles.

### 1.3 Les clientèles

Après avoir analysé l'organisation, on procédera à un examen similaire en ce qui concerne les clientèles.

On devrait être en mesure de déterminer clairement les différents groupes de clientèle selon le type de segmentation choisi. Cela pourrait être une segmentation géographique ou démographique, ou faite en fonction des styles de vie, ou suivant le type d'entreprise et les services offerts. Ce qui est primordial, c'est qu'on soit en mesure d'établir clairement des blocs de clientèles qui correspondent chacun à des besoins différents.

En plus de l'étude des clients actuels, on doit procéder à une évaluation des clients potentiels. L'exercice permettra de mettre sur papier un aperçu des clientèles potentielles. Pour obtenir une telle information, il faut nécessairement faire un peu de recherche afin de trouver les créneaux de marché vers lesquels le service aux entreprises pourrait orienter ses futures activités .

### 1.4 La concurrence

Quelle concurrence doit affronter le service aux entreprises? On doit pouvoir mesurer les types de concurrence et leur importance pour chacun des champs d'intervention de du service aux entreprises. En connaissant bien ses concurrents, le service aux entreprises sera davantage apte à développer des services compétitifs capables de les défier. L'analyse doit permettre de prévoir les stratégies qui seront mises de l'avant par les concurrents, de même qu'elle doit permettre d'évaluer les forces et les faiblesses de ces derniers.

### 1.5 Les ressources

Dans une optique marketing, il faut également évaluer les ressources. Disposons-nous de ressources humaines et financières appropriées pour faire face aux défis que le service aux entreprises souhaite relever?

Plusieurs services aux entreprises surestiment leur capacité dans ce domaine et se rendent compte — malheureusement trop tard — que les beaux plans et les grands objectifs ne valent rien si on ne peut disposer des ressources humaines, physiques et surtout financières qui permettent de les réaliser. L'analyse interne fournira l'opportunité de procéder à une analyse objective des atouts et des contraintes du service aux entreprises dans ce domaine.

L'évaluation des ressources humaines doit être perçue dans un contexte général qui tient compte des perspectives d'avenir du service aux entreprises dans le marché. L'objectif est de trouver les améliorations à apporter soit par l'ajout de nouvelle main-d'oeuvre, soit par la formation de la main-d'oeuvre actuelle ou, dans la plupart des cas par une combinaison des deux, afin d'être prêt à répondre aux demandes qu'entraînera le plan stratégique de

marketing. À titre d'exemple, prenons la formation des professeurs du secteur professionnel à la formation en entreprise ou la formation des cadres relative à la gestion du risque.

L'examen des ressources financières permettra de voir la performance du service aux entreprises dans ce domaine au cours des dernières années. Idéalement, on devrait être en mesure de procéder à un examen par champ d'intervention de façon à pouvoir déceler les secteurs qui ont besoin d'un redressement.

Pour ce qui est des ressources physiques, il s'agit de faire le bilan des possibilités dont on dispose et de déterminer les contraintes actuelles et les besoins futurs en fonction de la croissance du service aux entreprises de la commission scolaire.

## 1.6 L'historique marketing

Voilà une pièce maîtresse de l'analyse interne. On y examinera chacune des composantes du «mix marketing» , c'est-à-dire les produits ou les services, les prix, la promotion, le personnel et la mise en place ou distribution.

❑ *Les produits ou les services*
Il faut procéder à une évaluation rigoureuse des services offerts par le service aux entreprises. Ceux-ci correspondent-ils aux nouveaux besoins du marché ou sont-ils à sa remorque? Les services offerts sont-ils élaborés en fonction des informations décelées par les consultants sur les besoins de la clientèle?

Chacun des services offerts doit être soumis à un examen en profondeur pour permettre d'évaluer s'il est adapté aux besoins des clientèles du services aux entreprises.

On doit aussi procéder à une évaluation de la performance des produits ou des services. Atteignent-ils leurs objectifs? Sont-ils dans une situation de stagnation? Si oui, quels sont les facteurs (identifiables) qui ont conduit à cette situation? Quelles sont les avenues possibles de solution? Y a-t-il matière à amélioration dans ce domaine? Comment?

❑ *Les prix*

Le prix des produits et des services fait-il l'objet d'une révision systématique à intervalles réguliers? Les prix des services sont-ils établis en fonction des coûts de production et d'administration du service? En d'autres mots, parvenons-nous à atteindre le point mort et à quel moment?

L'analyse devrait permettre d'évaluer si les prix sont déterminés en fonction de critères de rentabilité tout en tenant compte du marché et de la concurrence. On devrait pouvoir établir une échelle de progression des prix afin d'avoir une vision très nette de leur évolution au cours des dernières années. On sera souvent surpris du rythme de croissance des prix. L'analyse permettra au service aux entreprises de faire le point sur cette question.

❑ *La promotion*

Le service aux entreprises devrait procéder à une évaluation de ses programmes antérieurs de promotion et de publicité. Ces activités ont-elles donné des résultats positifs? Sommes-nous en mesure de les quantifier?

Comment se situe la publicité-promotion par rapport à la concurrence? Le positionnement du service aux entreprises ressort-il clairement dans les activités de promotion? Le plan de communication est-il révisé chaque année en fonction des objectifs ou ne fait-on que répéter les mêmes activités d'une année à l'autre? Y a-t-il un plan de communication?

Idéalement, on devrait procéder, à l'occasion de chaque campagne de promotion, à une évaluation des résultats. Comme c'est malheureusement souvent le cas, cette partie du processus marketing est négligée. L'analyse fournira une bonne occasion de faire le point en cette matière.

❑ *Le personnel*
Le personnel est une composante très importante du «mix marketing» et il est souvent la première et la seule image qu'une entreprise a d'un service aux entreprises d'une commission scolaire. Ce personnel est-il suffisant? Correspond-il à nos besoins? Est-il compétent? Y a-t-il lieu de le former?

Le service aux entreprises devra profiter de l'analyse pour évaluer son personnel et pour apporter les correctifs désirés.

❑ *La mise en place ou distribution*
La mise en place ou distribution fait référence à la façon dont nous acheminons nos produits ou nos services vers notre clientèle. Il peut s'agir de réseaux, d'intermédiaires, de distributeurs, etc., suivant la nature du produit ou du service.

De quelles façons sont acheminés nos services vers notre clientèle? Les moyens utilisés correspondent-ils vraiment aux besoins? Sont-ils efficaces? Quel contrôle possède le service aux entreprises sur ses intermédiaires? sur son réseau de distribution?

Le service aux entreprises devra profiter de l'analyse pour faire une évaluation objective de son réseau de distribution de façon à en délimiter les forces et les faiblesses.

## 1.7 Le résumé des forces et des faiblesses

Une fois que chacune des étapes de l'analyse interne est terminée, on dressera un tableau de synthèse des forces et des faiblesses du service aux entreprises. Il s'agit en quelque sorte de résumer tout ce qui a été constaté.

Le résumé des forces et des faiblesses doit être concis et exprimé clairement et il doit toucher toutes les facettes de l'entreprise. On formulera donc ces observations en énoncés brefs dont l'objectif sera de permettre au lecteur de voir, par une lecture rapide, l'état du service aux entreprises au moment où est amorcé le plan stratégique de marketing.

La méthode idéale consiste à dresser sur papier deux colonnes, l'une pour les forces, l'autre pour les faiblesses et de mettre les énoncés en dessous de la colonne appropriée. On obtiendra ainsi un portrait synthétisé complet et explicite.

Il importe donc que ce résumé soit succinct et facile à comprendre, puisque c'est sur la base de ce résumé que s'ébaucheront les étapes ultérieures du plan de marketing.

## 2.0 L'ANALYSE EXTERNE

L'analyse externe a pour but de définir dans quel contexte intervient le service aux entreprises, qui sont ses concurrents et ses partenaires et quels sont les marchés potentiels.

### 2.1 L'environnement du service aux entreprises

L'analyse de l'environnement a pour objectif de déterminer les divers facteurs ou tendances qui peuvent influencer les activités du service aux entreprises ou le comportement de sa clientèle. Par exemple, l'éveil de la conscience des entreprises sur la santé et la sécurité aura un impact direct pour une entreprise qui s'occupe de la formation sur le code de sécurité. L'avènement de la loi sur l'utilisation des pesticides aura un impact sur la formation du personnel des centres de jardin. La mesure de crédit d'impôt dans le budget provincial aura un impact sur l'orientation d'un service aux entreprises. Au niveau local aussi, l'élection d'un nouveau conseil scolaire suppose, pour un service aux entreprises, une nouvelle dynamique de relations avec l'administration scolaire.

### 2.2 Les partenaires

Un service aux entreprises n'évolue pas en vase clos. La plupart du temps, il agit en relation active avec toutes sortes d'individus, de groupes, d'institutions ou de structures gouvernementales. Tous ceux-ci peuvent s'apparenter à des partenaires, qu'ils soient désirés ou non. Il est important pour le service aux entreprises de pouvoir fixer le type de relation qu'il entretient avec chacun d'eux puisque ces relations risquent d'influencer d'une façon ou d'une autre le cheminement de celui-ci.

## 2.3 Les concurrents

Peu importe la nature du service aux entreprises, il doit nécessairement faire face à une concurrence. Par concurrence il faut comprendre les organisations ou entreprises qui offrent les services similaires et qui s'adressent aux mêmes clientèles cibles que celles du service aux entreprises d'une commission scolaire.

L'analyse de la concurrence vise à déceler les concurrents et à connaître leurs produits ou services, leurs créneaux de marché, leurs points forts, leurs faiblesses, leurs méthodes et leurs projets. Une bonne analyse de la concurrence permettra au service aux entreprises de mettre en valeur ses avantages distinctifs afin de se démarquer et de se placer dans une position avantageuse.

## 2.4 L'étude du marché

L'étude et la détermination des marchés potentiels constituent l'une des étapes les plus importantes du processus de planification du marketing. C'est en effet l'étude du marché qui permettra de cibler les clientèles que l'on tentera par la suite de rejoindre et pour lesquelles nous mettrons en place des services ou des programmes.

On doit évaluer les marchés en termes de taille (nombre d'entreprises et d'individus potentiels) et de croissance (augmentation, diminution, stabilisation) de façon à pouvoir faire ressortir le potentiel de ceux-ci. Par l'étude du marché, le service aux entreprises devrait être en mesure de fixer des créneaux de marché, c'est-à-dire de déterminer les clientèles potentielles vers lesquelles le service aux entreprises devra orienter ses efforts de marketing. Par exemple, à la suite des études, un centre d'éducation populaire pourrait avoir décelé les créneaux de marché suivants : les décrocheurs, les personnes dépressives, etc.

L'étude de marché aura permis de conclure qu'il existe des besoins de formation à combler chez ces clientèles. Un deuxième exemple serait un service aux entreprises d'une commission scolaire qui aurait décelé le créneau d'élaboration de guides techniques pour les industries des pâtes et papiers.

L'étude de marché peut aussi faire voir que l'on souhaite améliorer un service existant ou que l'on veut en élargir le réseau de diffusion. Par exemple, un service aux entreprises pourrait trouver des nouveaux créneaux de marché en élargissant son territoire d'intervention.

Pour connaître un marché, il se peut que l'on doive faire appel à des techniques d'études de marché. Il en existe plusieurs et ce sujet a été traité dans la première partie du présent guide, au point portant sur l'information marketing.

En résumé, l'analyse de la situation doit permettre d'obtenir une vision objective du service aux entreprises, de comprendre l'environnement dans lequel il intervient et de reconnaître les avenues qui s'offrent à lui.

# PHASE 2
# LA PLANIFICATION DE LA STRATÉGIE MAÎTRESSE

## 1.0 LA DÉTERMINATION DES OBJECTIFS

Une fois terminée, la première phase d'analyse devrait démontrer la situation du service aux entreprises et quelles sont les opportunités qui se présentent au moment où nous effectuons le plan de marketing. La prochaine phase consiste à traduire en énoncés clairs et précis les objectifs de marketing que l'on compte atteindre pour la période de planification visée.

Afin de pouvoir mesurer les résultats de la démarche, il est primordial que les objectifs soient mesurables et quantifiables. Ainsi, on évitera les objectifs du genre :

Accroître la visibilité du service aux entreprises
ou
Augmenter la participation aux activités

Les objectifs devraient plutôt être formulés de la façon suivante :

| |
|---|
| Faire en sorte d'obtenir quatre reportages médiatiques sur le service aux entreprises durant l'année<br>et<br>Augmenter de 20 p.100 les inscriptions aux activités de formation en entreprises pour l'année 1991-1992 |

Cette étape de formulation des objectifs est très importante puisque c'est à partir des objectifs que l'on pourra, au terme du processus marketing, mesurer les résultats du plan. Les objectifs peuvent également être définis en termes de priorités, comme :

❑ *Objectif principal* : pénétrer le marché de la bureautique d'ici l'an prochain (fixer une date).

❑ *Objectif secondaire* : faire en sorte que 25 p. 100 des entreprises inscrites aux activités de formation en entreprise pour l'année en cours soient des entreprises qui utilisent la bureautique dans leurs activités quotidiennes.

Il va de soi que les objectifs retenus pour le plan de marketing doivent avoir été examinés et acceptés par l'ensemble des responsables de sa mise en oeuvre. Il vaut mieux prendre le temps de discuter et d'évaluer la teneur des objectifs fixés et atteindre des résultats que de fixer des objectifs vagues ou encore irréalistes et ne pas être en mesure d'atteindre les résultats des activités de marketing.

## 2.0 L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE

Une fois que nous avons procédé à l'analyse de la situation, laquelle devrait avoir permis de faire ressortir des opportunités, et que nous avons défini des objectifs par rapport à chacun des segments de marchés (ou publics cibles) visés, nous devons concevoir comment nous allons nous y prendre pour traduire tout cela en un programme de marketing.

Alors que l'analyse s'attarde à évaluer les opportunités, les objectifs précisent les buts à atteindre et la stratégie définit la façon dont nous allons nous y prendre pour les atteindre. Les concepts fondamentaux suivants sont à la base d'une stratégie de marketing :

- la segmentation des marchés;
- le positionnement;
- le «mix marketing» (5 P).

**2.1 La segmentation des marchés**

On peut définir la segmentation des marchés comme la division d'un marché donné en sous-groupes qui ont chacun des besoins précis et des attentes particulières et qui représentent suffisamment d'individus pour qu'il vaille la peine d'élaborer une stratégie particulière. Voici ce que cela veut dire.

Les marchés sont constitués d'individus ou d'entreprises qui se distinguent sur un ou sur plusieurs aspects. Pour les individus, c'est par leur âge, leur revenu, leur style de vie, leur habitat, leur situation sociale, leurs désirs, leur façon d'utiliser un service, etc. Pour les entreprises, c'est par leur chiffre d'affaires, leur nombre d'employés, leur champ d'activité, leur engagement social, leur volonté de développer leurs ressources humaines, etc. C'est en raison de toutes ces distinctions qu'il faut trouver la façon de toucher chacun des groupes que nous voulons atteindre. Il faudra peut-être élaborer une approche différente pour chaque groupe, d'où la nécessité de segmenter les marchés.

Il existe plusieurs types de segmentation de marchés. Nous allons passer en revue les principaux, ceux qui sont habituellement utilisés dans la planification marketing : géographique, démographique, économique, psychosocial et par comportement.

- ***La segmentation géographique***
  Cette segmentation est basée sur le principe que les besoins et les réactions des individus ou des entreprises varient en fonction de leur lieu de résidence ou d'affaires. Le marché est alors divisé par quartiers, villes, régions ou provinces. Par exemple, tout comme Molson aura une approche différente pour le marché du Québec par rapport au marché de la Colombie-Britannique, un service aux entreprises aura aussi une approche différente pour le marché de son territoire par rapport au marché extérieur à son territoire.

- ***La segmentation démographique***
  Dans ce type de segmentation, le marché est divisé en différents groupes d'individus à partir de variables comme l'âge, le sexe, l'ethnie, la langue, etc. Pour les groupes d'entreprises, on les divise à partir de variables comme le nombre d'employés : les entreprises de 50 employés ou moins, celles de 50 employés à 200 employés, celles de 200 employés et plus, etc.

- ***La segmentation économique***
  Cette segmentation vise à diviser les marchés suivant les revenus des individus ou le chiffre d'affaires des entreprises. Cependant, la plupart des firmes de consultation ne considèrent pas le revenu comme une variable isolée pour segmenter un marché. La plupart du temps, la variable revenu est utilisée avec d'autres variables, comme les variables démographique ou de style de vie.

- ***La segmentation psychosociale***
  La segmentation psychosociale caractérise les individus selon leur classe sociale, leur style de vie ou les caractéristiques de leur personnalité. Cette forme de segmentation constitue souvent une variable plus précise que celle du revenu. Par exemple, un service aux entreprises qui

désire offrir des ateliers sur l'épuisement professionnel (burn-out) aura avantage à rechercher comme clientèle cible les individus soumis à un stress intense. La personne stressée pourra autant être un professionnel en formation sur mesure qui a trop de dossiers, un camionneur qui passe 50 heures par semaine sur des routes enneigées ou une femme d'affaires responsable de la direction de 700 employés. Tout en étant de groupes sociaux et d'échelles de revenus différents, les trois ont en commun d'être soumis à un stress et ils seront sensibles à une approche qui vise à diminuer ce stress.

- *La segmentation basée sur le comportement (ou segmentation béhavioriste)*
  La variable du degré d'utilisation d'un produit ou d'un service est souvent utilisée pour segmenter le marché. Ainsi, on classifiera les buveurs de lait : en gros buveurs (6 verres et plus par jour), en buveurs moyens (1 à 6 verres par jour) et en buveurs faibles (1 verre et moins par jour). La segmentation béhavioriste se base également sur les avantages particuliers recherchés par les individus par rapport à un produit précis. On comprendra cependant que cette segmentation s'applique davantage au marketing de produits qu'au marketing de services.

## 2.2 Le positionnement

Le positionnement constitue un élément clé de la stratégie de marketing. Il se définit comme l'image que l'on veut projeter par rapport au service aux entreprises ou à l'ensemble de ses services. Le positionnement réfère au créneau de marché que l'on occupe ou que l'on souhaite occuper. En d'autres mots, comment le service aux entreprises voudrait-il être perçu? Quel est son caractère distinctif?

C'est la notion de positionnement qui permet à un service aux entreprises de se différencier de ses concurrents et d'occuper la place qui lui revient sur le marché. On doit être très prudent lorsque l'on adopte un positionnement. D'abord, celui-ci doit correspondre au segment de marché visé et on doit être en mesure de pouvoir «livrer la marchandise», c'est-à-dire que l'utilisateur du service doit y retrouver concrètement l'image que l'on projette.

Par exemple, un service aux entreprises qui veut aider les entreprises à développer leurs ressources humaines doit avoir développé les siennes propres. En d'autres mots, son image, ses communications, son personnel, son programme d'activités, sa façon de fonctionner, etc. doivent faire en sorte que l'on sente vraiment à quels besoins répond ce service et à quelle clientèle il s'adresse, afin qu'on ait envie d'y recourir.

## 2.3 Le «mix marketing» (5 P)

❑ ***Introduction***

La plupart des gens qui ont déjà lu des ouvrages sur le marketing ont entendu parler des «5 P», c'est-à-dire le produit, le prix, la promotion, la mise en place (ou distribution) et le personnel. Ce sont essentiellement les cinq variables sur lesquelles on intervient de façon à influencer le choix des consommateurs.

Il ne faut toutefois pas percevoir la notion de «mix marketing» comme étant une formule qu'on applique de façon mécanique. En effet, les composantes du «mix marketing» doivent être adaptées au cas précis que l'on traite.

### ❑ *Le «P» produit*

- *Le concept de produit*

On définit par produit tout ce qui peut être offert sur le marché. Toutefois, le terme produit doit être compris dans son sens large. Cela inclut autant des objets, des services, des personnes, des lieux, des organisations que des idées. Par exemple, un PDRH offert par un service aux entreprises est considéré comme le produit de l'élaboration de la stratégie marketing. De même lorsqu'on prépare la campagne électorale, la personne candidate devient le produit que l'on proposera au marché qui est les électeurs.

Dans plusieurs cas, le produit auquel nous aurons affaire sera un service. Ainsi, un service aux entreprises pourrait avoir une gamme de services à proposer; nous parlerons alors de «mix de produits». Il est certes plus difficile de déterminer les attributs d'un produit intangible comme un service ou une personne que ceux d'un produit tangible.

Il importe de comprendre par ailleurs que, quelle que soit la nature du produit, il devra être perceptible pour l'utilisateur. On devra donc pouvoir en définir les caractéristiques. Par exemple, les caractéristiques d'un cours de traitement de texte offert sur mesure sont : l'horaire, la durée du cours, le contenu du programme, la compétence du formateur, les conditions d'admission, le logiciel utilisé, la pertinence pour l'entreprise, etc.

• *Les stratégies de vente du produit*

On reconnaît généralemen quatre stratégies générales qui peuvent s'appliquer à la vente d'un p oduit pour les services aux entreprises. Ce sont les suivantes :

- Le développement de marchés
  Le service aux entreprises cherche à introduire son ou ses produits (ou services) dans de nouveaux marchés. C'est-à-dire qu'il cherche à élargir ses marchés en visant une nouvelle segmentation.

- La pénétration du marché
  Le service aux entreprises cherche à accroître sa part de marché pour les produits (ou services) qu'elle offre actuellement.

- Le développement de produits
  Le service aux entreprises compte développer de nouveaux services ou des services améliorés à l'intention de son marché actuel.

- La diversification
  Tout en maintenant ses acquis, le service aux entreprises compte pénétrer de nouveaux marchés avec de nouveaux produits (ou services).

Le tableau qui suit illustre les quatre stratégies.

TABLEAU 5

## LES STRATEGIES DE VENTE DU PRODUIT

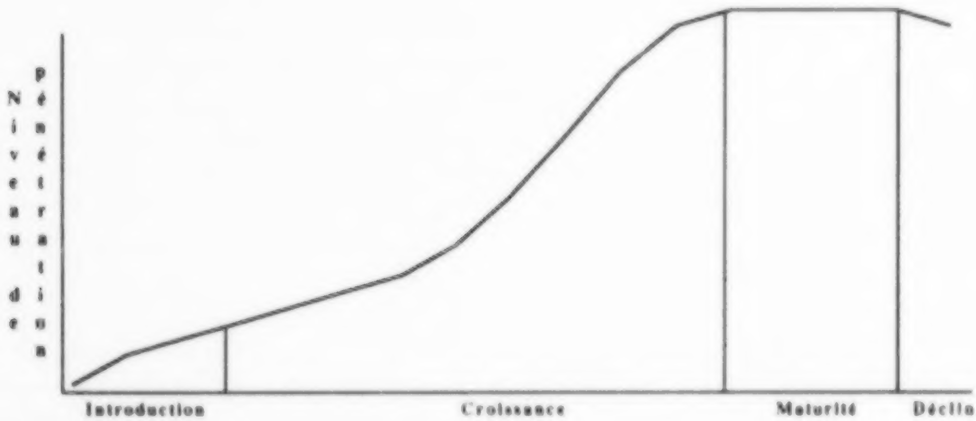
| | **PRODUIT EXISTANT** | **NOUVEAU PRODUIT** |
|---|---|---|
| **MARCHÉ ACTUEL** | **LA PÉNÉTRATION DU MARCHÉ**<br>Accroître la clientèle actuelle à partir des services offerts | **LE DÉVELOPPEMENT DU PRODUIT**<br>Offrir de nouveaux services à la clientèle actuelle |
| **NOUVEAUX MARCHÉS** | **LE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ**<br>Atteindre de nouvelles clientèles à partir des services offerts | **LA DIVERSIFICATION**<br>Offrir de nouveaux services à de nouvelles clientèles |

• *Le cycle de vie du produit*

L'évolution d'un produit ou d'un service suit un processus cyclique qui peut être défini en quatre grandes étapes : l'introduction du produit, sa croissance, son stade de maturité et son déclin. Suivant l'étape où se situe le produit, la stratégie de marketing sera différente.

La figure ci-dessous illustre cet énoncé.

CYCLE DE VIE DU PRODUIT



*L'étape d'introduction* est une période de faible croissance. Elle peut être plus ou moins longue suivant le type de produit et le moment de son introduction sur le marché. Cette phase sera marquée par un grand effort promotionnel, de façon à faire connaître le produit. Nous pouvons considérer que le produit PDRH se situe à cette étape de son développement.

*L'étape de la croissance* se définit par le moment où le produit est accepté sur le marché et que la demande pour celui-ci croît en conséquence. Elle peut succéder rapidement ou lentement à l'étape d'introduction, selon l'état de la situation. Le service aux entreprises devra alors être apte à soutenir convenablement la demande croissante.

*L'étape de la maturité* correspond à la période où le produit est connu et accepté du public. Elle se caractérise par une certaine stabilité de la demande. Nous pouvons considérer que le «produit» Formation sur mesure (FME) se situe à cette étape de son développement. Toutefois, l'organisation qui voit que son produit a atteint le stade de la maturité doit se préparer à modifier le produit, le marché ou l'approche marketing, de façon à entreprendre positivement l'inévitable déclin du produit dans sa version actuelle.

*L'étape du déclin* arrive lorsque la demande pour le produit commence à diminuer pour finalement disparaître. À ce stade, il est essentiel de remplacer le produit ou de le transformer de façon à troquer le déclin contre une régénération du produit. Nous pouvons considérer qu'un cours sur l'abattage manuel des arbres en forêt se situe à cette étape de son développement.

❑ ***Le «P» prix***

Les services aux entreprises ne sont pas différents des autres types d'entreprises dans le sens où lorsqu'ils lancent un produit ou un service sur le marché, ils doivent nécessairement évaluer à quel coût ce produit ou ce service sera offert. Ce prix peut prendre diverses appellations tels que tarifs, frais d'inscription, etc.

Le service aux entreprises peut s'orienter sur quatre types d'objectifs pour déterminer le prix, soit :

- la maximisation des revenus;
- le remboursement minimal des frais;
- le prix d'introduction de marché;
- le prix d'écrémage du marché.

À priori, on serait porté à croire qu'un service aux entreprises n'aura pas recours à la stratégie de maximisation des revenus. Ce n'est pas le cas. Par exemple, un service aux entreprises qui organise un dîner-conférence tentera d'obtenir le prix maximal de façon à engendrer le maximum de revenus. Dans un autre cas, une organisation appliquera un tarif plus élevé pour un service ou pour un segment de clientèle de façon à engendrer des surplus qui lui permettent d'offrir un autre service à un moindre coût. Il s'agit alors d'effectuer le calcul adéquat pour en arriver à un prix juste.

On se sert habituellement de la stratégie du remboursement minimal des frais lorsqu'une autre source de revenus, par exemple une subvention, est déjà utilisée pour couvrir une partie des coûts. Le service aux entreprises applique alors une politique qui vise à ce que le prix (ou tarif) couvre les frais sans engendrer de revenus. En de tels cas il

convient de tenir compte des frais d'administration qui seront pratiquement inévitables dans le calcul du prix.

Dans certains cas, le service aux entreprises voudra introduire un nouveau service ou pénétrer un nouveau marché et elle adoptera une politique de prix d'introduction de façon à attirer le maximum de clients. Cette formule s'inspire de la pratique du prix d'appel ou du rabais, utilisée dans le commerce. Par exemple, une commission scolaire pourra choisir de donner un PDRH par le moyen d'un tirage dans le cadre d'un salon d'exposition.

Finalement, la stratégie du prix d'écrémage est applicable lorsque la demande est plus forte que l'offre. On limite ainsi le nombre d'acheteurs potentiels. Un autre cas où on utilise une stratégie similaire de prix discriminatoire est celui de la pratique de tarifs élevés pour certains services afin d'en décourager l'utilisation. Par exemple, le prix élevé du stationnement au centre-ville de Montréal incite à l'utilisation du transport en commun. Dans le même ordre d'idée, un centre de formation pourra augmenter le prix d'un cours de traitement de texte s'il ne peut offrir que 15 places alors que la demande est supérieure.

- *Les modifications de prix*

L'application d'un prix devient une décision difficile pour le service aux entreprises qui doit procéder à une modification de prix. Qu'il s'agisse de baisser ou de hausser le prix, cela risque d'influencer la demande.

La façon traditionnelle de mesurer l'effet d'une modification de prix est la technique de l'élasticité de la demande. En pratique, toutefois, l'élasticité est difficile à mesurer surtout lorsqu'il s'agit de services. Il convient donc pour l'entreprise d'essayer d'évaluer quel impact aura une modification du prix de ses services sur les personnes ou sur les entreprises qui utilisent ce service.

Ainsi, dans le cas d'une baisse de prix, les utilisateurs pourront interpréter cette décision comme suit:

- la qualité des services sera diminuée;
- le service comporte des lacunes;
- le service aux entreprises est dans une situation précaire;
- le prix diminuera davantage et l'on devrait attendre pour en profiter.

Par ailleurs, ils pourraient interpréter une augmentation de tarif comme suit :

- la qualité des services sera accrue;
- le service était auparavant offert à un coût plus bas que sa juste valeur.

En résumé, le service aux entreprises doit agir avec soin dans le processus de détermination des prix, puisque cela influencera le comportement du consommateur. Il s'agit de prévoir le plus justement possible les conséquences qui en résulteront.

### ❑ *Le «P» promotion*

Le terme promotion, vu comme l'un des «P» du «mix marketing», doit être pris dans le sens large de la communication. On y inclut donc la publicité, la promotion et les relations publiques. Par ailleurs, avant de faire la promotion proprement dite, le service aux entreprises devra établir son plan de communication. Il verra alors à définir un programme de communication selon les moyens dont il dispose.

#### • *Le plan de communication*

Une fois que le service aux entreprises aura déterminé les moyens qu'il compte utiliser pour ses activités de communication, il devra établir un plan de communication.

Le plan de communication constitue un plan d'action des activités que compte faire le service aux entreprises en matière de publicité et de promotion. On devrait y trouver les éléments suivants :

1. les objectifs;
2. les publics cibles;
3. l'axe de communication;
4. la stratégie et les moyens;
5. le budget;
6. l'échéancier;
7. les mesures de contrôle.

On remarquera que le plan de communication présente certaines ressemblances avec le plan de marketing. Toutefois, le plan de marketing touche l'ensemble du processus, tandis que le plan de communication ne couvre qu'un aspect du «mix marketing», soit les activités de publicité et de promotion.

Voyons en détail chacun de ces éléments.

*1. Les objectifs*

Le plan stratégique de marketing présente des objectifs globaux, tandis que le plan de communication s'attarde à des objectifs plus particuliers. En d'autres mots, les objectifs de marketing passent par les cinq composantes du «mix marketing» (produit, prix, promotion, mise en place, personnel), alors que les objectifs de communication, comme l'indique leur appellation, s'intéressent exclusivement à la communication.

Ces objectifs doivent nous aider à déterminer qui nous voulons rejoindre et ce que nous voulons dire à ces personnes. Un exemple d'objectif de communication pour un service aux entreprises pourrait être :

| |
|---|
| Informer les entreprises en aéronautique de l'existence d'un programme sur mesure de dessin assisté par ordinateur (CAO/FAO) offert par la Commission scolaire XYZ. |

L'objectif précise la clientèle cible : les entreprises en aéronautique. Tel qu'il est formulé, l'objectif sous-entend qu'il s'agit d'un cours sur mesure qui répond à leurs besoins. Ce qu'on veut transmettre comme information à ce public cible est le fait que la Commission scolaire XYZ offre un programme de dessin assisté par ordinateur avec le logiciel CAO/FAO.

Il est très important que les objectifs soient clairs et précis. Si tel est le cas, la formulation d'objectifs de communication :

- facilitera la rédaction du message publicitaire ou promotionnel;
- servira à guider le travail des concepteurs publicitaires;

- facilitera le choix des techniques publicitaires et promotionnelles et la quantité de leur utilisation;
- facilitera la sélection des médias à utiliser;
- permettra de mesurer l'efficacité du message.

La définition des objectifs de communication doit permettre d'orienter les actions subséquentes, lesquelles devront s'inscrire dans les objectifs définis en début d'exercice. Si on traite avec plus d'un groupe cible, on devra dans la plupart des cas définir des objectifs particuliers pour chacun des groupes cibles, le message à transmettre n'étant pas nécessairement le même pour chacun d'eux.

*2. Les publics cibles*

Les publics cibles sont les différents groupes que l'entreprise compte rejoindre au moyen de ses activités de communication. Voici, à titre d'exemple, quelques publics cibles avec lesquels un service aux entreprises de la région de Montréal pourrait avoir à traiter :

- les PME du secteur manufacturier de la région de Montréal;
- les grandes entreprises de la région de Montréal;
- les établissements hôteliers de 100 chambres et plus.

Chacun des publics cibles (ou groupes cibles) représente un segment particulier de clientèle avec laquelle le service aux entreprises souhaite entrer en contact. Il est important de segmenter les publics de façon à pouvoir adapter la communication à chacun d'entre eux. Le public cible doit donc correspondre à un groupe homogène qui peut être quantifié, comme c'est le cas des trois exemples qu'on vient d'énumérer.

### *3. L'axe de communication*

On peut définir l'axe de communication comme l'essence du message. En d'autres mots, quel est le type de message que nous souhaitons transmettre, que voulons-nous que l'interlocuteur retienne du message, sur quelle variable espérons-nous le toucher? Voilà à quoi servent les axes de communication.

Un exemple d'axe de communication pourrait être :

| |
|---|
| Faire ressortir l'expertise d'un service aux entreprises en matière d'élaboration de plans de formation. |

Il faudra transmettre clairement l'axe choisi aux personnes qui auront à concevoir les moyens et le support de communication. Le concepteur de l'annonce ou du message aura pour tâche de faire ressortir subtilement ce message dans le matériel publicitaire ou promotionnel qui sera créé. Le message devra faire passer la communication souhaitée. Toutefois, l'axe de communication peut varier d'un public cible à un autre de même que d'un produit à un autre, comme nous le verrons dans l'application des moyens.

### *4. La stratégie et les moyens*

La stratégie de communication a pour fonction de définir la façon dont le service aux entreprises va s'y prendre pour rejoindre ses publics cibles et pour leur transmettre son ou ses messages. Il s'agit essentiellement de définir les moyens de communication les plus propres à réaliser les objectifs.

Ces moyens s'articuleront autour d'activités de publicité, de promotion et de relations publiques qui seront conçues pour chacun des groupes cibles et qui seront en rapport avec les produits à offrir.

***Publicité***

On entend généralement par publicité toute forme de communication (habituellement payée) où l'on décide soi-même du message, qu'il s'agisse d'annonces dans les journaux ou les revues, de panneaux extérieurs (médias imprimés), de messages à la radio ou à la télé (médias électroniques), etc.

Voici quelques exemples d'activités proposées pour des publics précis et en relation avec des produits particuliers.

| | |
|---|---|
| Public cible : | PME du secteur manufacturier de la région XYZ |
| Produit : | Programmes de formation sur mesure |
| Axe de communication : | Des programmes de formation conçus pour répondre aux besoins particuliers des PME |
| Moyen : | Parution d'une annonce de format 160 LAM (lignes agates modulaires) dans le journal *Les Affaires* pendant 13 semaines, pour la période du 2 septembre au 25 novembre |

| | |
|---|---|
| Public cible : | Grandes entreprises de la région de Québec |
| Produit : | Séminaires de formation |
| Axe de communication : | La qualité et le sérieux du contenu |
| Moyen : | Parution d'une annonce d'une demi-page dans le magazine *Commerce* durant 6 mois, de septembre à février inclusivement |

***Promotion***

La promotion comprend les supports promotionnels, tels que dépliants, affiches, de même que des activités de commandite ou des activités pour faire connaître un événement. Entre également dans cette catégorie la participation à des salons ou des expositions.

Voici quelques exemples d'activités de promotion en fonction de publics cibles en relation avec des produits.

| | |
|---|---|
| Public cible : | PME de la région de Laval |
| Produit : | Programmes de formation sur mesure |
| Axe de communication : | Des ressources professionnelles à tarif abordable |
| Moyen : | Participation au Salon carrières et professions à Laval en octobre (espaces de 20' x 10') |

| | |
|---|---|
| **Public cible :** | **Établissements hôteliers de 100 chambres et plus** |
| **Produit :** | **Assistance conseil dans la planification des besoins en formation** |
| **Axe de communication :** | **Produits adaptés à l'industrie de services** |
| **Moyen :** | **Envoi d'une trousse d'information aux directeurs généraux** |

| | |
|---|---|
| **Public cible :** | **Magasins de détail de Sept-Îles** |
| **Produit :** | **Séminaires de formation sur la gestion de la TPS** |
| **Axe de communication :** | **Nous comprenons les soucis que vous cause la TPS et nous pouvons vous aider** |
| **Moyen :** | **Sollicitation par des consultants de la commission scolaire** |

***Relations publiques***

Les relations publiques regroupent les activités comme les conférences de presse, l'envoi de communiqués aux médias, la présence dans des organisations professionnelles ou sociales.

Voici quelques exemples d'application :

| | |
|---|---|
| Public cible : | Les PME manufacturières de la région du Lac Saint-Jean |
| Produit : | Les services du Centre de formation professionnelle en général |
| Axe de communication : | Le Centre de formation professionnelle est au service de la petite entreprise |
| Moyen : | Envois de communiqués aux hebdos de la région, sur une base mensuelle |

| | |
|---|---|
| Public cible : | Magasins de détail de Hull |
| Produit : | Engagement dans le milieu |
| Moyen : | Participation active à la Chambre de commerce de Hull |

En général cependant, on n'a pratiquement pas de contrôle sur les résultats des activités de relations publiques. Par exemple, un journaliste pourra traiter comme il le souhaite le contenu d'un communiqué, ce qui n'est pas nécessairement dans le sens souhaité. Les relations publiques ont par contre l'avantage de ne pas coûter cher.

### *5. Le budget*

Comme dans les autres champs d'activités du service aux entreprises, il faudra prévoir un budget pour la réalisation du plan de communication. À cet égard, on aura donc pris soin de détailler au préalable et le plus précisément possible chacune des activités prévues dans le plan, de façon à pouvoir en évaluer les coûts. Voici l'exemple de la production d'un dépliant.

| | |
|---|---|
| Conception et graphisme | 800 $ |
| Impression | 1 300 $ |
| Distribution | 400 $ |
| Total | 2 500 $ |

À la fin du plan, on présentera sur une page un budget de synthèse de l'ensemble des activités prévues dans le plan de communication et le coût total estimé.

### *6. L'échéancier*

Il est intéressant de dresser un tableau qui reprend l'ensemble des activités en les situant sur un calendrier. Cette formule permet entre autres de voir d'un seul coup d'oeil l'étalement du plan de communication pour l'année.

| | Sept. | Oct. | Nov. | Déc. | Jan. | Fév. | Mars | Avr. | Mai |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Annonces *Les Affaires* | X X | X X | X X | X | | | X X | X X | X X |
| Annonce *Commerce* | X | X | X | | | | | | |
| Salon carr. et prof. | | X | | | | | | | |

### *7. Les mesures de contrôle*

Afin de pouvoir évaluer les résultats du plan de communication, on fixera au préalable des moyens qui permettent de mesurer la performance de chacune des activités. Par exemple, on procédera à une compilation du nombre d'appels engendrés par les annonces dans le journal *Les Affaires* en demandant aux réceptionnistes de s'informer auprès des clients qui appellent de la façon dont ils ont entendu parler de nous.

Un autre exemple consistera à inscrire sur un coupon-réponse la date et le média dans lequel paraît ce coupon de façon à évaluer le taux de réponses de cette formule à des intervalles précis. Dans le cas des représentations, on effectuera des compilations de ratios entre le nombre de sollicitations par rapport au nombre de mandats obtenus, etc.

Il existe plusieurs moyens de mesure des résultats et ces moyens peuvent varier suivant la nature de l'activité. Ce qui importe, c'est de s'assurer qu'au moment où l'on déclenche un programme de communication, on mette en place des mécanismes qui permettent d'en évaluer les résultats.

Finalement, on devrait procéder à la fin de chaque période d'application d'un plan de communication à une évaluation globale de l'opération et on devrait formuler des recommandations en vue du prochain plan.

- ***Le «P» mise en place (distribution)***

La mise en place ou distribution traite de la façon dont le service sera acheminé vers l'utilisateur. Il ne suffit pas de créer un produit ou de mettre sur pied un service : il faut s'assurer que ce produit ou ce service rejoindra son destinataire.

Le service aux entreprises doit donc accorder toute l'importance nécessaire à la notion de mise en place qui, dans bien des cas, pourra être traduite par accessibilité. Comment les personnes ou les entreprises visées pourront-elles bénéficier du service que l'on offre? Comment allons-nous leur faire parvenir l'information? Où pourront-elles s'inscrire? Qui seront les intermédiaires? Voilà autant de questions auxquelles le service aux entreprises devra répondre au moment de l'élaboration de la stratégie de la mise en place.

- ***Le «P» personnel***

Le «mix marketing» comprend généralement l'ensemble des composantes que nous venons d'étudier, soit le produit, le prix, la promotion et la distribution. Nous ajoutons par ailleurs un cinquième «P» au «mix marketing» : le personnel.

Pour un service aux entreprises, le personnel est souvent constitué d'un consultant, de formateurs et du personnel de soutien qui ont des compétences pour assurer le fonctionnement de l'entreprise. Ces personnes sont un atout précieux et il est important d'en tenir compte au moment de la planification marketing.

Ainsi, on prendra soin de faire participer le personnel de direction, les conseillers pédagogiques et les formateurs à la détermination des objectifs du plan, de façon à ce que leur intervention s'intègre harmonieusement à la démarche. Si les objectifs sont transmis clairement, ils donneront au personnel une vision claire de son rôle dans le service aux entreprises et ils constitueront un point de repère pour les décisions à prendre dans le cours du processus de marketing.

En résumé, les «5 P» sont la pièce maîtresse de la stratégie de marketing parce qu'ils traitent du contenu et des moyens. La stratégie maîtresse doit donc pouvoir se traduire dans chacune des composantes des «5 P», de façon à constituer un tout cohérent.

# PHASE 3
# L'EXÉCUTION ET LE CONTRÔLE

## 1.0 LA MISE EN APPLICATION DU PLAN STRATÉGIQUE DE MARKETING

L'exécution du plan stratégique de marketing consiste à réaliser les phases 1 et 2 en faisant appel aux différents outils proposés. Pour illustrer cette étape, nous allons nous servir du plan stratégique du service aux entreprises de la Commission scolaire XYZ. Il est à noter que les durées sont indicatives et qu'elles peuvent être supérieures à ce que nous suggérons.

### 1.1 La nomination du comité de travail
(0,5 jour - personne) Outil nº 1[1]

Il est essentiel qu'au sein du comité de travail il y ait au minimum un décideur, qui pourrait être soit le directeur du service d'éducation des adultes, soit un coordonnateur. Le comité devrait être composé d'un minimum de trois personnes et d'un maximum de cinq; quand il y a plus de cinq personnes, le comité de travail devient trop lourd.

Il est nécessaire que la première rencontre dure minimalement une demi-journée pour expliquer le fonctionnement du comité de travail et pour déterminer les besoins d'information du comité.

---

1. Les outils mentionnés dans cette section sont présentés en annexe du présent document.

**1.2 L'analyse de la situation**
**(10 jours - personnes)**

L'analyse de l'offre et de la demande se déroule en trois phases; chacune d'elles contribuera à alimenter le processus d'information.

❑ ***Analyse critique***
(2,5 jours - personnes) Outils nº 2 et 3

Dans un premier temps, il nous faut procéder à une recherche documentaire pour évaluer la notoriété du service aux entreprises de la Commission scolaire XYZ par rapport à l'ensemble des services aux entreprises. Cette recherche nous permet de dégager une analyse critique de l'offre d'activités ainsi que des activités de communication réalisées au cours des dernières années.

Pour y parvenir, nous nous servons principalement de la documentation existante, soit les rapports d'activités et d'évaluation de la satisfaction de la clientèle réalisés par les centres de formation, ainsi que les données secondaires sur la formation sur mesure.

Cette première démarche permet de dresser un constat de situation pour dégager les forces et les faiblesses du produit actuel et pour connaître les opportunités et les contraintes qui s'offrent aux responsables des services aux entreprises en ce qui a trait aux marchés à atteindre. Cette phase peut constituer la seule phase de l'étape ou elle peut être une première phase à partir de laquelle nous serons en mesure de déterminer les besoins supplémentaires d'informations qualitatives à recueillir au cours des deux enquêtes que nous vous proposons à l'instant.

- ***Enquête auprès des utilisateurs actuels du service aux entreprises***
  (3,0 jours - personnes) Outil nº 4

  Si le comité de travail retient l'enquête auprès des utilisateurs, on procède dans un deuxième temps à une enquête afin de connaître les attentes des clientèles qui utilisent déjà les services aux entreprises.

  À ce stade-ci de l'analyse, il s'agit de faire des entrevues d'entreprises qui utilisent actuellement les services de la Commission scolaire, en partant de la prémisse que les clientèles actuelles varient en fonction de l'activité offerte.

  Nous suggérons la réalisation de vingt entrevues. Comme l'analyse portera davantage sur des données qualitatives que sur des données quantitatives, le nombre d'entrevues ici proposé nous apparaît suffisant.

- ***Enquête auprès des non-utilisateurs***
  (4,0 jours - personnes) Outil nº 5

  Finalement, nous estimons qu'il est important de sonder ce qui empêchent les entreprises à utiliser les services aux entreprises, de façon à déterminer les variables qui pourraient faire réagir ces non-utilisateurs. Ici nous vous suggérons de faire une enquête directement auprès de ces services.

  Pour réaliser cette troisième phase, on doit procéder à un sondage de type aléatoire auprès d'un certain nombre d'entreprises. Cependant, compte tenu qu'il s'agit davantage de trouver des indicateurs «qualitatifs» que de procéder à une recherche quantitative en profondeur, nous suggérons de limiter le nombre d'entrevues à un maximum de 25 répondants. Ce nombre limité nous permettra quand même de compter sur des résultats assez précis.

- ***Rencontre du comité de travail***
  (0,5 jour - personne)

  Au terme de l'étape «Analyse de l'offre et de la demande», il est important de soumettre un rapport au comité de travail pour valider les résultats obtenus avant de passer à l'étape «Élaboration de la stratégie maîtresse».

## 1.3 L'élaboration de la stratégie maîtresse
(5,5 jours - personnes)

L'analyse de l'offre et de la demande nous a permis de faire le portrait précis de notre service aux entreprises, nous sommes alors aptes à définir clairement l'orientation stratégique générale qui doit guider le plan de marketing.

L'élaboration de la stratégie de marketing constitue une étape très importante, puisque c'est à partir de cette stratégie maîtresse que seront définis le contenu et les activités du plan de marketing.

La stratégie maîtresse est en quelque sorte le coeur du plan stratégique de marketing. Elle est le lien entre l'analyse des besoins des clientèles et la façon dont nous proposerons les services de la Commission scolaire XYZ pour rejoindre ces clientèles de la bonne manière. Cette étape comprend les sous-étapes qui suivent.

- ***La définition des objectifs de marketing***
  (2,0 jours - personnes) outil n° 6

  On définit les **objectifs de marketing** en fonction de chacun des programmes et de chacune des clientèles cibles. En d'autres termes, il s'agit de savoir quels résultats, quantifiables, nous attendons pour chacun des programmes.

❑ ***La segmentation des clientèles cibles***
(2,0 jours - personnes) outil nº 7

La segmentation des clientèles cibles permettra par la suite de définir des actions particulières à chacune de ces clientèles.

❑ ***La définition du positionnement général***
(1,0 jour - personne)

Le **positionnement général** définit l'image que doit projeter la Commission scolaire XYZ dans ses communications.

❑ ***Rencontre du comité de travail***
(0,5 jour - personne)

Au terme de l'étape «Élaboration de la stratégie maîtresse», il est important de soumettre un rapport au comité de travail pour valider les résultats obtenus avant de passer à l'étape «Définition du programme marketing».

## 1.4 La définition du programme de marketing
(10,5 jours - personnes) Outil nº 8

Cette troisième étape nous amène à la réalisation du programme de marketing une fois que le cadre général en a été défini au moment de l'élaboration de la stratégie maîtresse. Cette partie du travail comporte les volets qui suivent.

- ***L'élaboration de la stratégie de programmation en fonction de la stratégie maîtresse***
  (2,0 jours - personnes)

  Chacun des programmes aura sa stratégie particulière, laquelle découlera nécessairement de la stratégie maîtresse afin d'assurer une cohérence des actions.

- ***L'élaboration de la stratégie de communication en regard de la publicité, de la promotion et des relations publiques***
  (5,0 jours - personnes) Outil n° 9

  Elle permet d'établir un cadre pour la préparation des plans annuels de communication.

- ***L'élaboration d'une stratégie de prix***
  (0,5 jour - personne)

  Comme certaines activités sont tarifées, le plan tiendra compte d'une politique à appliquer lorsque c'est le cas.

- ***L'élaboration de la stratégie de partenariat en fonction des organismes associés directement et indirectement associés à la Commission scolaire XYZ.***
  (2,0 jours - personnes)

  Vu que la commission scolaire est en relation avec plusieurs partenaires pour la réalisation de ses activités, il est important de définir une stratégie d'intervention à leur égard, laquelle doit faire en sorte que l'ensemble des opérations soit en conformité avec les orientations stratégiques retenues.

❑ ***L'élaboration de la stratégie de distribution***
(1,0 jour - personne)

Il s'agit de déterminer par quels canaux seront distribués les éléments promotionnels.

## 2.0 LES CONTRÔLES
(1,0 JOUR - PERSONNE) OUTIL Nº 10

Il ne saurait y avoir de plan de marketing efficace sans la mise en place de méthodes de contrôle. On peut faire une excellente analyse de la situation, fixer des objectifs et établir un plan d'action approprié, mais rien de cela ne sera utile si l'on a pas prévu des méthodes qui permettent d'évaluer les résultats et d'apporter les modifications nécessaires si le plan n'atteint pas les résultats escomptés.

Le type de contrôle à mettre en place dépend largement de l'ampleur du plan et des ressources du service aux entreprises. Si les grandes corporations ont les moyens et les ressources nécessaires pour mettre en place des systèmes de contrôle sophistiqués qui permettent de mesurer précisément l'évolution de la situation et de réagir rapidement au besoin, ce n'est généralement pas le cas de la majorité des services aux entreprises.

Il faut mettre en place des méthodes de contrôle qui correspondent aux besoins du service aux entreprises et, surtout, qui peuvent être gérées. Si les objectifs ont été établis clairement au départ, on devrait être en mesure de prévoir des mécanismes simples qui permettent de mesurer si ces objectifs ont été atteints.

Voici quelques variables qui peuvent servir à mesurer les résultats du plan de marketing.

- ***La réponse du marché global***

On peut évaluer la réponse du marché par des mesures de comptage. Par exemple, on mesurera la réceptivité à un nouveau programme de formation en comparant le nombre d'inscriptions réalisées et les prévisions établies au moment de la formulation des objectifs de marketing.

- ***La mesure de la part de marché***

Cette méthode, même si elle s'applique plus difficilement dans certains cas, consiste à évaluer la part de marché par rapport à la concurrence, en fonction des objectifs de pénétration de marché définis au départ.

- ***L'évaluation individuelle***

On pourra distribuer des fiches d'évaluation aux personnes rejointes par le plan de marketing afin de mesurer leur degré de satisfaction. On suggère généralement cette méthode pour les services aux entreprises afin de mesurer le degré de satisfaction des entreprises par rapport aux services reçus.

Au terme de l'étape «Mise en application et contrôle», il est important de soumettre un rapport au comité de travail pour valider les résultats obtenus avant de passer à l'étape «Évaluation».

## PHASE 4
## L'ÉVALUATION DES RÉSULTATS

Les mesures de contrôle, on l'aura compris, serviront à évaluer les résultats des activités de marketing. Si ces résultats ne correspondent pas aux attentes, ils seront analysés afin de déceler les erreurs qui auraient pu se glisser dans le plan de marketing, soit dans la stratégie ou dans les moyens utilisés. L'objectif final est de pouvoir prendre les mesures de correction nécessaires pour rétablir la situation.

Ainsi, plus on pourra compter sur des mesures de contrôle efficaces, plus on sera apte à réagir rapidement pour apporter des correctifs, s'il y a lieu.

En plus de l'évaluation périodique, on doit également prévoir une évaluation globale du plan de marketing à tous les ans. Cette évaluation servira à amorcer le prochain plan de marketing, suivant le principe du processus cyclique de la planification marketing.

# CONCLUSION

Élaborer un plan stratégique de marketing constitue une démarche structurée qui doit obligatoirement être entérinée par l'ensemble du personnel de votre service aux entreprises et par tous les décideurs de votre commission scolaire.

Un plan stratégique de marketing est un outil pour un service aux entreprises d'une commission scolaire. C'est l'occasion pour ce service de faire le point sur ses forces et ses faiblesses et de planifier ses activités de mise en marché.

Un service aux entreprises qui s'engage dans cette démarche devra observer les règles qui suivent.

1. **S'entourer de personnes compétentes**
   Trop souvent, la responsabilité du marketing est remise entre les mains d'un membre du personnel qui n'a aucune préparation. Formez un comité de travail intéressé et assurez-lui une formation de base pertinente. Votre marketing en sera d'autant plus efficace.

2. **Se servir du gros bon sens**
   Il est étonnant de constater comment on peut faire avancer les choses en marketing en écoutant bien ce dont les clientèles ont besoin. Assurez-vous de connaître leurs principales préoccupations et offrez-leur une valeur sûre par des choses aussi simples et fondamentales que la qualité, l'accessibilité, le service rapide, etc.

3. **Projeter une image originale**
Si vous n'en avez pas, concevez-en une. On voit trop de dépliants, de publicités et de promotions qui sont si peu différenciés qu'on les confond constamment. Votre produit émergera beaucoup plus facilement s'il offre un avantage évident en se démarquant des autres.

4. **Établir des objectifs**
Si vous voulez savoir où aller avec votre service aux entreprises, il faut fixer des objectifs précis et mesurables.

5. **Définir des stratégies**
N'essayez pas de passer à l'attaque sur tous les fronts en même temps. Concentrez-vous sur une clientèle où les perspectives sont intéressantes et exploitez celles-ci à fond.

6. **Avoir un plan d'action écrit**
Il ne s'agit pas ici d'écrire un roman, mais de mettre sur papier vos idées principales et la façon de les réaliser. Cela vous obligera à planifier. Vous vous dites sans doute : «Tout est dans nos têtes, pourquoi devrions-nous l'écrire?» Tout simplement parce qu'il est beaucoup plus facile de suivre un plan d'action écrit que d'essayer constamment d'interpréter ce que vous avez en tête, ce qui n'est pas toujours clair pour les autres ni même pour vous! L'écriture force à éclaircir vos idées.

7. **Être réaliste**
Qu'il s'agisse des services offerts ou des résultats désirés, voyez à ce que vos plans correspondent à la capacité de votre service aux entreprises.

8. **Voir à ce que le plan soit bien exécuté**

Nul n'a besoin que votre plan soit rempli d'idées de génie. Un plan moyen mais bien exécuté vaut mieux qu'un plan d'illuminé mais mal exécuté.

9. **Concentrer ses efforts sur les grandes priorités**

Quel que soit le nombre de problèmes qui peuvent surgir en même temps, vous ne pourrez pas être partout à la fois. Arrêtez-vous à un ou deux dossiers et traitez-les à fond avant d'entamer autre chose.

10. **Analyser**

C'est la seule façon de comprendre les choses. Si vous n'analysez pas, vous n'apprenez pas et si vous n'apprenez pas, vous ne pouvez espérer faire croître votre service aux entreprises.

11. **Être dynamique**

Celui qui n'avance pas recule. Faites vôtre la mission de votre service aux entreprises; encouragez l'innovation, assurez-vous que quelque chose de nouveau et de productif se fasse chaque année.

12. **Être honnête**

Votre loyauté et votre sens de l'intégrité seront vite perçus dans votre service aux entreprises. Ce sont des valeurs sûres pour la continuité de celui-ci.

13. **Avoir du plaisir**

La vie est trop courte pour qu'on ne puisse pas être heureux dans ce que l'on fait. Sachez apprécier les gens avec qui vous êtes en contact, ceux avec qui vous travaillez et ceux à qui vous offrez vos services — même s'ils ne sont pas aussi fantastiques que vous!

# BIBLIOGRAPHIE

AVIS, Warren. *Moi, l'entrepreneur*, Inter Éditions, 222 p.

BLOCK, Carl E. et Kenneth J. ROERING. *Profil du consommateur*, Éditons HRW, 1977, 449 p.

BOISVERT, Jacques M. *Administration de la publicité*, Gaétan Morin Éditeur, 1980, 280 p.

BUELL, Victor P. *Marketing Management, a Strategic Planning Approach*, McGraw-Hill, 1984, 672 p.

FILION, Marc et François, COLBERT. *Gestion du marketing*, Gaétan Morin Éditeur, 1990, 621 p.

FINN, Édouard. *Stratégies de communication: un guide*, Boucherville, Éditions de Mortagne, 1989, 296 p.

FUNKHOUSER, G. Ray. *Le pouvoir de persuasion*, Paris, Éditions du Seuil, 1989, 224 p.

GAEDEKE, Ralph M. *Marketing in Private and Public Nonprofit Organizations, Perspectives and Illustrations*, Good Year Publishing, 1977, 377 p.

KOTLER, Philip et Bernard, DUBOIS. *Marketing management, analyse, planification et contrôle*, 5e édition, Publi-Union, 1986, 673 p.

KOTLER, Philip et O.C., FERRELL, Charles, LAMB. *Cases and Readings for Marketing for Nonprofit Organizations*, 2e édition, Prentice-Hall, 1983, 380 p.

KOTLER, Philip. *Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice-Hall, 1975, 430 p.

KOTLER, Philip et Gordon H.G., MCDOUGALL et Jacques L., PICARD. *Principes de marketing*, Éditions Préfontaine, 1983, 678 p.

KOTLER, Philip et Eduardo L., ROBERTO. *Social Marketing, Strategies for Changing Public Behavior*, Free Press, 1989, 370 p.

MCCARTHY, E. Jerome. *Basic Marketing: a Managerial Approach*, 3e édition, Richard D. Irwin, 1968, 743 p.

MONTANA, Patrick J. *Marketing in Nonprofit Organizations*, Amacom, 1978, 293 p.

PERRIEN, Jean et Emmanuel J., CHÉRON et Michel, ZINS. *Recherche en marketing: méthodes et décisions*, Gaétan Morin Éditeur, 1983, 605 p.

QUÉBEC (PROVINCE) DIRECTION GÉNÉRALE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE. *Guide de la consultante ou du consultant en formation sur mesure*, Québec, Formation de la main-d'oeuvre, 1990, 140 p

QUÉBEC (PROVINCE) DIRECTION GÉNÉRALE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE. *Guide d'élaboration d'un plan de développement des ressources humaines (PDRH)*, Québec, Formation de la main-d'oeuvre, 1990, 54 p.

# ANNEXES

# ANNEXE A

# OUTILS

## Outil nº 1

### QUESTIONNAIRE SUR LES BESOINS D'INFORMATION DU COMITÉ DE TRAVAIL

Quels sont les types de décisions que nous sommes généralement amenés à prendre?

De quels types d'information avons-nous besoin pour prendre ces décisions?

De quels types d'information disposons-nous actuellement?

Quels sont les types d'études que nous consultons le plus souvent?

Quels sont les renseignements que nous aimerions avoir mais dont nous ne disposons pas actuellement?

Quels renseignements devrions-nous recevoir chaque jour? chaque semaine? chaque mois? chaque année?

Quels sont les revues, les rapports professionnels et les rapports publics que nous aimerions recevoir régulièrement?

Quels sont les sujets précis sur lesquels nous aimerions être informés?

Quels programmes d'analyse de données devrions-nous avoir à notre disposition?

S'il existe déjà un système de collecte, de classement et d'utilisation des renseignements, quelles seraient les principales améliorations à y apporter?

# Outil nº 2

## DÉFINITIONS DE LA MISSION ET DES BUTS D'UN SERVICE AUX ENTREPRISES

### 1. Les définitions

La mission d'une entreprise est essentiellement l'énoncé de ce qu'elle est (qui sommes-nous?), de sa raison d'être et de ses aspirations (pour qui et pourquoi existons-nous?). Cet énoncé repose sur cinq éléments qui doivent se refléter dans la mission. Il s'agit :

- de l'histoire de l'entreprise;
- des valeurs des dirigeants;
- des caractéristiques de l'environnement et des besoins des entreprises;
- des ressources de l'entreprise;
- des compétences de de l'entreprise.

La mission est en fait le résumé de ce qu'un service aux entreprises aime et désire entreprendre. C'est aussi la façon dont il se situe dans son environnement. La mission étant l'assise de l'entreprise, il est important qu'elle soit clairement définie et qu'elle puisse servir plusieurs années. Par ailleurs, l'entreprise doit savoir l'adapter en fonction de l'évolution de son environnement.

Les buts d'un service aux entreprises sont un ensemble d'énoncés complémentaires à sa mission et rédigés dans le même sens que celle-ci. Ils répondent en termes généraux à la question : Pourquoi notre entreprise existe-t-elle?

## 2. Les caractéristiques de la mission

- Refléter les éléments fondamentaux de l'entreprise (histoire, valeurs, besoins par rapport à l'environnement, ressources, compétences).

- Exprimer simplement la raison d'être du service aux entreprises en indiquant de façon générale :
  - ce qu'est l'entreprise;
  - la ou les clientèles visées,
  - les besoins à combler.

- Orienter l'ensemble des buts, des principes d'intervention, des objectifs généraux et particuliers et des programmes.

- Être formulée en termes généraux.

- Pouvoir servir plusieurs années.

- Être formulée en termes clairs et précis.

- Être rédigée de façon concise (un maximum de quatre à cinq lignes).

- Faire l'objet d'un consensus.

- Servir à mobiliser l'ensemble des ressources de l'entreprise.

Les buts, qui servent à préciser la mission, ont les mêmes caractéristiques que celle-ci. Ils doivent évidemment avoir la même orientation que la mission et être cohérents entre eux.

**3. Les choix possibles pour l'énoncé de la mission et des buts**

L'énoncé de la mission et des buts doit donc répondre aux questions suivantes :

- ❑ Qui sommes-nous (la nature particulière de notre entreprise)?
- ❑ Qui souhaitons-nous rejoindre?
- ❑ Pourquoi existons-nous (les besoins auxquels nous souhaitons répondre)?

Le diagramme de la page suivante permet de visualiser quelques exemples des choix qui se présentent à un service aux entreprises dans l'élaboration de sa mission et de ses buts, en regard des trois questions mentionnées ci-dessus.

**Qui sommes-nous?**

**La nature de notre entreprise**

Nom officiel de l'entreprise

Statut juridique

Nature :

- service aux entreprises en affaires
- commission scolaire au service des entreprises
- service aux entreprises en implantation
- commission scolaire centrée sur d'autres priorités

| LA MISSION<br>LES BUTS |
|---|

**Pour qui existons-nous?**
**La ou les clientèles**

- ouvert à tous
- ouvert aux entreprises de...
- ouvert aux résidents de...
- individus
- groupes d'intérêts
- organismes
- quartiers, villes, régions
- caractéristiques
  - formatives
  - culturelles
  - économiques
  - physiques
- autres

**Pourquoi existons-nous?**
**Les besoins à combler**

- sensibilisation
- information
- formation
- développement
- intégration
- représentation
- coopération
- entraide
- maillage
- autonomie
- promotion
- regroupement
- aide ou soutien
  - professionnel
  - matériel
  - financier
- prévention, santé
- concertation
- autres

## 4. Exemple d'un énoncé de mission et de buts pour un centre communautaire

**Notre mission**

Le Centre Bienvenue est un centre communautaire et un organisme sans but lucratif dont la mission est de promouvoir et animer, à partir du Centre et suivant ses programmes et ses ressources, le développement d'une vie communautaire, culturelle et de loisir qui soit intense, harmonieuse et qui réponde aux besoins des résidents du quartier «X» de la ville «Y».

**Nos buts**

- ❑ Contribuer au développement intégral et harmonieux des personnes qui résident dans le quartier en leur offrant des activités de qualité qui répondent à leurs besoins et à leurs moyens.

- ❑ Promouvoir et soutenir le développement du bénévolat au Centre et dans le quartier.

- ❑ Créer un milieu de vie éducatif où l'on prône le respect des autres, le sens des responsabilités, l'entraide et la coopération.

- ❑ Aider les personnes démunies du quartier à s'intégrer pleinement.

- ❑ Susciter la participation du plus grand nombre possible de personnes à la planification, à l'organisation et à l'animation d'activités culturelles, communautaires et de loisir.

**Mission**

Comment concevons-nous notre service aux entreprises? Quelle sorte de service voulons-nous développer?

Quels sont les besoins auxquels nous voulons répondre?

Quelles sont les clientèles que nous voulons rejoindre?

**Notre mission**

**Nos buts**

- ❑ ______________________________
- ❑ ______________________________
- ❑ ______________________________
- ❑ ______________________________
- ❑ ______________________________

# Outil n° 3

## L'ANALYSE INTERNE

Les questions qui suivent ont pour but de faciliter la tâche des responsables qui ont à faire l'analyse interne de leur service aux entreprises. Les réponses devraient être brèves et synthétisées.

1. **LA MISSION**
   Est-elle énoncée clairement? Correspond-elle à nos orientations actuelles?

   ______________________________________________

   ______________________________________________

   ______________________________________________

   ______________________________________________

2. **NOTRE ORGANISATION**
   Quelle est notre structure juridique?

   ______________________________________________

   ______________________________________________

   Comment se définit notre organigramme? Les lignes d'autorité y sont-elles énoncées clairement?

   ______________________________________________

   ______________________________________________

   ______________________________________________

   Qui détient l'autorité? Qui prend les décisions?

   ______________________________________________

   ______________________________________________

   ______________________________________________

   ______________________________________________

Quelles sont les améliorations à apporter à l'entreprise à court terme? à moyen terme?

3. **NOS PROGRAMMES**

Quels sont nos services?

Quel est le rendement de chacun des programmes?

Quelles sont leurs forces? leurs faiblesses?

Quel est le degré d'utilisation de nos services? Quel en est le degré de satisfaction?

4. **LES CLIENTÈLES**

Quel est le profil de notre ou de nos clientèles?

Y a-t-il eu une évolution au cours des dernières années? Dans quel sens?

5. **LES RESSOURCES**

Est-ce que nos ressources humaines sont suffisantes? Correspondent-elles à nos besoins?

Y aurait-il lieu d'introduire des activités de formation? Lesquelles?

Est-ce que nos locaux répondent à nos besoins? à ceux de la clientèle?

Quelles seraient les améliorations à apporter à nos équipements?

D'où proviennent nos ressources financières?

Quel est notre degré d'autofinancement?

Peut-on prévoir des modifications au financement?

6. **HISTORIQUE MARKETING**

Quelles sont les actions passées? Leurs résultats?

Y a-t-il eu une évaluation formelle des activités de marketing passées? Quelle est-elle?

7. **NOS FORCES ET NOS FAIBLESSES**

Quelles sont nos principales forces (ou opportunités)? Quelles sont nos principales faiblesses (ou contraintes)? Dresser un tableau avec une colonne pour les forces et une autre pour les faiblesses.

| FORCES | FAIBLESSES |
|---|---|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

## 8. GRILLE DE CHOIX STRATÉGIQUES EN FONCTION DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE

| Demande / Offre | Elevée | Moyenne | Faible |
|---|---|---|---|
| **Elevée** | Expansion | Consolidation | Diversification<br>Contraction |
| **Moyenne** | Croissance continuelle | Consolidation | Diversification<br>Contraction |
| **Faible** | Relance<br>Croissance importante | Relance<br>Croissance progressive | Retrait<br>Changement de mission |

Comment peut-on qualifier notre offre et notre demande?

En fonction de cette évaluation, quelle est la stratégie générale que nous devrions adopter?

Outil nº 4

## L'INFORMATION MARKETING

Vous avez vu combien l'information est importante pour faciliter la prise de décision en marketing.

Il existe trois sources d'information : les données internes à l'entreprise, les données externes disponibles et les données obtenues au moyen d'enquêtes, d'études ou de recherches.

Essayez de déterminer les sources d'information actuellement disponibles qui peuvent être utiles à votre entreprise.

| DONNÉES INTERNES | DONNÉES EXTERNES | ENQUÊTES AUPRÈS DES NON-UTILISATEURS |
|---|---|---|
| ______________ | ______________ | ______________ |
| ______________ | ______________ | ______________ |
| ______________ | ______________ | ______________ |
| ______________ | ______________ | ______________ |
| ______________ | ______________ | ______________ |
| ______________ | ______________ | ______________ |
| ______________ | ______________ | ______________ |
| ______________ | ______________ | ______________ |
| ______________ | ______________ | ______________ |
| ______________ | ______________ | ______________ |
| ______________ | ______________ | ______________ |

# Outil n° 5

## LE QUESTIONNAIRE ET L'ENTREVUE DE GROUPE

Certains conseils pratiques sont utiles quand vient le temps de préparer un questionnaire écrit ou une entrevue de groupe. Il est d'abord nécessaire de se poser les deux questions suivantes:

- Que voulons-nous obtenir comme information?
- Comment devons-nous nous y prendre pour obtenir une information suffisante et de qualité?

### L'élaboration d'un questionnaire écrit

1. Présentez un questionnaire qui est à la fois complet et facile d'utilisation.

2. Évitez les mots techniques ou le jargon utilisé par les intervenants. Utilisez un vocabulaire simple et précis.

3. Soyez brefs: les questionnaires trop longs sont ennuyeux et difficiles à remplir et à analyser.

4. Utilisez, dans la mesure du possible, des questions à choix multiples. Les réponses sont plus faciles à compiler.

5. Assurez-vous que le questionnaire est bien disposé et que sa présentation est claire et soignée.

6. Formulez les questions de manière qu'elles s'adressent à une seule personne, qu'elles soient claires et sans ambiguïté.

7. Validez votre questionnaire auprès de personnes semblables à celles qui auront à le remplir. Demandez-leur leur opinion ou des conseils pour l'améliorer.

8. Si vous connaissez un spécialiste en sondage, demandez-lui d'y jeter un coup d'oeil.

9. Si vous remettez le questionnaire en mains propres, demandez à cette personne de prendre quelques minutes pour le remplir sur place.

10. Si vous procédez par la poste, joignez-y, autant que possible, une enveloppe-réponse affranchie et une note demandant qu'il soit retourné le plus tôt possible.

## La préparation et le déroulement d'une entrevue de groupe

1. Préparez un questionnaire semi-structuré : celui-ci doit vous servir de guide pour stimuler la discussion et pour obtenir l'opinion des personnes consultées.

2. Formez des groupes d'une dizaine de personnes tout au plus. Pour être sûr d'atteindre ce nombre, invitez une quinzaine de personnes.

3. Planifiez l'horaire des rencontres en fonction des disponibilités des participants. Sachez les mettre à l'aise.

4. Faites appel aux services d'un animateur expérimenté. Demandez-lui de faire preuve de souplesse pour permettre l'expression des idées et pour tabler sur la dynamique qui se crée généralement dans un groupe.

5. Si vous voulez procéder à l'enregistrement des rencontres, demandez-en l'autorisation aux personnes présentes. Sinon, assurez-vous d'une bonne prise de notes afin de conserver le maximum d'informations.

6. Évitez le trop grand nombre d'observateurs. Leur présence peut intimider les participants. Pour un groupe de dix personnes, on peut prévoir un animateur, une personne responsable du secrétariat et un observateur de l'entreprise; les trois doivent être associés au processus de marketing.

7. Faites une courte introduction pour présenter l'entreprise et pour expliquer ce que vous attendez des personnes présentes. Allez à l'essentiel : n'oubliez pas que cette information est donnée oralement.

8. Mentionnez aux participants qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Vous cherchez à connaître leurs besoins et leurs perceptions et, dans ce sens, ce sont eux les experts, et non vous.

9. N'étouffez pas la spontanéité des individus et donnez la possibilité à tous de s'exprimer. Évidemment, les opinions ne seront pas toujours émises dans l'ordre que vous souhaitez. Suivez le rythme du groupe tout en n'oubliant pas vos objectifs de départ.

10. Respectez le temps prévu pour la rencontre, qui ne doit pas durer plus de deux heures. Au-delà de ce temps, il sera plus difficile d'obtenir la participation et l'attention des personnes présentes. Remerciez-les de vous avoir consacré de leur temps.

## Outil nº 6

**NOS OBJECTIFS DE MARKETING**

**CARACTÉRISTIQUES DES OBJECTIFS**

| | |
|---|---|
| ***Réalistes*** | ***Hiérarchisés*** |
| ***Motivants*** | ***Cohérents*** |
| ***Compréhensibles*** | ***Quantifiables*** |
| ***Précis*** | ***Mesurables*** |

En vous basant sur les critères ci-dessus, déterminez les objectifs que vous proposeriez pour le prochain plan de marketing de votre service aux entreprises.

# LES CARACTÉRISTIQUES D'UN OBJECTIF EFFICACE

Pour être évalué efficacement, un objectif doit présenter les caractéristiques qui suivent.

| | |
|---|---|
| ❑ Être particulier et précis : | décrire de façon claire un seul résultat bien compris par tous. |
| ❑ Être mesurable : | décrire des résultats quantifiables et circonscrits dans le temps. |
| ❑ Être contrôlable : | déterminer qui sera responsable de sa réalisation. |
| ❑ Être réaliste : | présenter un résultat atteignable compte tenu des ressources de l'entreprise. |
| ❑ Être stimulant : | susciter l'adhésion et la motivation de tous. |

## Outil nº 7

### EXEMPLES DE VARIABLES UTILISÉES DANS LA SEGMENTATION

| | |
|---|---|
| **Segmentation géographique :** | lieu de résidence (par quartier, par localité, par région, par province, etc.)<br>lieu d'affaires<br>climat<br>topographie<br>autres |
| **Segmentation démographique :** | sexe<br>âge<br>race<br>origine ethnique<br>religion<br>scolarité<br>statut matrimonial<br>état de santé<br>caractéristiques physiques<br>nombre d'employés<br>statut légal<br>autres |
| **Segmentation économique :** | revenu personnel ou chiffre d'affaires<br>revenu familial ou chiffre d'affaires<br>occupation ou produit (ou service)<br>sources de revenus<br>économies<br>actifs<br>autres |

**Segmentation psychosociale :**

classe sociale ou organigramme
groupe de référence ou sources d'information
style de vie ou style de gestion
situation du cycle de l'entreprise
personnalité

**Segmentation basée sur le comportement :**

degré d'utilisation (faible, moyen, élevé)
degré de satisfaction
bénéfices recherchés
loyauté au produit ou au service

# Outil nº 8

## LE DIAGNOSTIC MARKETING

### Le produit

Quels sont vos produits?

Déterminez les principales caractéristiques de chacun d'eux?

Quels sont, selon vous, les principaux points forts de ces services par rapport à la clientèle? (Bénéfices escomptables pour le client.)

Comment qualifiez-vous la qualité du service pour chacun de ces produits?

Est-ce que le service rendu correspond (et à quel degré) à votre entreprise?

Est-ce que votre raison sociale convient (et à quel degré) à votre entreprise?

Selon vous, vos produits sont-ils en expansion, en consolidation ou en déclin?

### La mise en place (distribution)

Comment vos produits sont-ils mis en vente?

Quelles sont vos modalités d'inscription?

Offrez-vous à vos clients des modalités de paiement (cartes de crédit ou autres)?

Faites-vous des affaires avec des intermédiaires pour la distribution de vos produits?

Comment qualifiez-vous vos services de vente auprès de votre clientèle? Qualifiez-les s'il y a lieu, pour chaque type de clientèle.

## Votre prix (tarification)

Quelle est votre structure actuelle de prix (selon les clientèles, les services)?
Offrez-vous des rabais pour des types de clients? Si oui, selon quelles modalités?
Est-ce que vos tarifs sont à la pièce ou sur une base forfaitaire?
Comment établissez-vous votre politique de prix?
Est-ce que vos tarifs changent souvent? Selon quelle base?
Comment vos clients perçoivent-ils vos tarifs?
Est-ce que vos prix sont compétitifs?

## Votre promotion

Quels sont les moyens de promotion que vous utilisez? À quel rythme?

- ❑ Publicité dans les médias;
- ❑ publicité spécialisée;
- ❑ envois promotionnels par publipostage (mailing);
- ❑ rencontre d'informations avec les clients éventuels;
- ❑ activités promotionnelles;
- ❑ relations de presse (conférences de presse, entrevues à la radio ou à la télé);
- ❑ salons et manifestations;
- ❑ autres.

Quelle évaluation faites-vous de chaque moyen utilisé?
Avez-vous des outils de promotion pour chacun de vos produits?
Êtes-vous en mesure de reconnaître les effets de vos moyens de promotion?

Outil nº 9

# LE PLAN DE COMMUNICATION

**Entreprise :** ______________________

**Période :** ______________________

| Objectifs | Projet | Marché visé | Ressources nécessaires | Échéancier | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Mois 1 | Mois 2 | Mois 3 | Mois 4 | Mois 5 | Mois 6 |
| | | | | | | | | | |

# Outil nº 10

## LE CONTRÔLE

**Exemples de méthodes de contrôle**

| | |
|---|---|
| Les rapports de résultats : | total des ventes, des inscriptions, etc. |
| La part de marché : | pourcentage de personnes rejointes par rapport au marché total |
| Le coût par personne : | $\frac{\text{coût publicité-promotion}}{\text{nombre d'entreprises rejointes}} =$ |
| Le degré de satisfaction : | fiches d'évaluation remises à chaque participant ou à chaque client (il s'agit d'un contrôle plus ou moins objectif) |

# ANNEXE B
# LECTURES

## Lecture n° 1

### LE DÉVELOPPEMENT DU MARKETING MODERNE

C'est à partir des années 50 que l'on perçoit un changement de l'optique produit et vente vers l'optique marketing. Au lieu d'être l'application simple d'un ensemble de principes et de règles, le marketing porte désormais sur la gestion de la fonction : on parle de gestion marketing comme d'un tout cohérent, d'un processus d'analyse, de planification et d'action. En 1948, et pour la première fois, James Culliton propose l'expression «mix marketing», traduite en français par «composition commerciale», pour décrire ce qu'il considère être les principaux éléments qui interviennent dans toute décision marketing. Il divise ces éléments en deux groupes.

1. Les forces de l'environnement :
   - le comportement du consommateur;
   - l'industrie (les grossistes et les détaillants);
   - la concurrence;
   - l'État.

2. Les éléments du marketing :
   - la planification du produit (incluant l'emballage et le choix de la marque);
   - la fixation du prix;
   - la distribution (la gestion des circuits et la livraison);
   - la promotion (la publicité, la promotion des ventes, la représentation et les relations publiques);
   - le service à la clientèle;
   - la recherche commerciale.

Pour le professeur Culliton, le gestionnaire doit mélanger un certain nombre d'ingrédients pour faire en sorte qu'une stratégie marketing soit un succès; ces ingrédients sont les six éléments du marketing, d'où son choix de l'expression «mix marketing» (composition commerciale). En 1960, Jerome McCarthy ramène ces six éléments aux quatre que nous connaissons maintenant : le produit, le prix, la mise en place (distribution) et la promotion. Dans son optique, la notion de service est incluse dans la gestion du produit; quant à la recherche commerciale, elle fait partie de la planification par le système d'information de la firme, et les forces de l'environnement sont prises en considération au moment où l'on élabore la stratégie marketing.

Par ailleurs, après la guerre, le boom des naissances et la constitution d'une immense classe moyenne incitèrent les spécialistes en marketing à sonder les besoins et les désirs de ces éventuels consommateurs dont le pouvoir d'achat était énorme. Les techniques de production de masse étant de plus en plus perfectionnées, les firmes développèrent une surcapacité de production et elles durent donc stimuler la demande pour écouler leurs produits. C'était un revirement complet par rapport au passé, alors que les moyens de production étaient limités parce qu'ils étaient artisanaux.

Pour mieux apprendre à connaître leur clientèle, les spécialistes en marketing puisèrent à même les sciences sociales, notamment la psychologie et la sociologie. On s'intéressa au comportement des acheteurs, de façon individuelle ou en groupe. Comme le comportement du consommateur est complexe, son étude entraîna une masse de données à traiter. Pour y parvenir, on mit à contribution, à partir des années 60, les progrès en méthode quantitative et en informatique. Bref, alors que le marketing s'est à l'origine développé à même des applications de la théorie économique, il emprunta au passage les connaissances d'autres sciences et il les intégra pour constituer un champ particulier d'étude.

Par ailleurs, il dut s'adapter à la critique de ceux qui lui prêtèrent des pouvoirs démesurés. Dans les années 70, une nouvelle dimension du marketing a vu le jour, le marketing sociétal, c'est-à-dire, comme le définit Philip Lothler, «une orientation de gestion tournée vers la satisfaction du client et vers le bien-être à long terme du consommateur et du public en général, en tant que moyen permettant à l'organisation d'atteindre ses objectifs et d'assumer ses responsabilités».

Le marketing est donc arrivé de nos jours à l'étape où des spécialistes en étudient l'application à des secteurs particuliers de l'économie. En effet, des volumes traitent du marketing dans la petite et moyenne entreprise, dans le milieu hospitalier, dans les secteurs à but non lucratif, dans le secteur industriel et dans celui des arts. De plus, comme la concurrence se mondialise, le champ du savoir lié au marketing international prend une importance accrue.

Enfin, dans un contexte où l'économie se resserre, où le monde occidental connaît des phénomènes d'inflation, de stagnation ou de récession, l'entreprise se sert du marketing pour se trouver de nouveaux marchés ou pour faire en sorte de conserver ceux qu'elle a. Le marketing, plus que toute autre fonction de gestion, est une science à laquelle on demande de plus en plus d'efficacité.

## Lecture n° 2

### L'OPÉRATION MARKETING, UN OUTIL INDISPENSABLE

La publicité, la promotion et la commercialisation sont pour bien des gens synonymes de marketing. Ces activités constituent certes la partie la plus évidente du processus marketing, mais l'ensemble de l'opération est plus complexe et il comprend d'abord une partie essentielle d'analyse .

Il ne suffit pas d'offrir un produit ou un service, si excellent soit-il, pour atteindre ses objectifs. Il faut au préalable analyser le marché pour ce produit ou ce service. Le marketing d'aujourd'hui doit nécessairement être orienté vers la clientèle de façon à déterminer ses besoins et à permettre à l'entreprise de décider comment elle peut les satisfaire.

De même, la meilleure conception publicitaire ou le plus beau dépliant ne saurait atteindre son but si on n'a pas pris auparavant le soin de déterminer à qui l'on s'adresse et en quels termes. C'est là qu'on voit l'importance d'avoir une stratégie pour adapter le marketing à la clientèle cible.

Finalement, les gestionnaires doivent se donner les outils nécessaires qui permettent d'évaluer les résultats engendrés par les démarches de marketing, afin d'être en mesure de continuellement réajuster leur tir.

Le processus de marketing aborde tous ces éléments et il constitue pour l'entreprise un outil indispensable qui lui permet d'utiliser judicieusement son budget marketing pour en tirer le maximum de bénéfices.

Le processus de marketing comporte quatre grandes phases.

- **La phase analytique**
  - L'analyse de la situation de l'entreprise pour déterminer ses forces et ses faiblesses;
  - l'analyse de la clientèle et de l'environnement pour déterminer les occasions d'affaires.

- **La phase de planification**
  - La définition des objectifs;
  - l'élaboration de la stratégie;
  - l'élaboration d'un plan d'action et de mécanismes de contrôle.

- **La phase de réalisation**
  - La réalisation et la gestion du plan d'action;
  - le contrôle d'étape et la mise en place de correctifs, au besoin.

- **La phase d'évaluation**
  - La mesure de l'atteinte des objectifs;
  - le rapport d'évaluation en fonction d'un nouveau cycle .

Le tableau qui suit illustre le processus en mettant l'accent sur deux éléments essentiels, soit l'analyse de la situation et l'élaboration de la stratégie.

**ANALYSE DE LA SITUATION**

**1. L'ANALYSE EXTERNE**

**L'environnement dans lequel évolue l'entreprise**

Facteurs économiques

Facteurs démographiques

Facteurs socioculturels

Autres.

**Le marché**

Partenaires

Croissance

**2. L'ANALYSE INTERNE**

**La situation de l'entreprise**

Mission

Objectifs généraux

Fonctionnement

Ressources et programmes

Historique marketing

Forces et faiblesses

**DÉFINITION DES OBJECTIFS DE MARKETING**

**ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE**

**Le positionnement de l'entreprise**

Image projetée

**la segmentation des marchés**

Produits par rapport à clientèles

**La stratégie de prix**

Tarification

**La stratégie de communication**

Publicité, promotion

Relations publiques

**La stratégie de distribution**

Partenaires

Intermédiaires

**SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE**

Mesures de contrôle

Évaluation des résultats

## Lecture nº 3

### À QUEL GROUPE DE CONSOMMATEURS APPARTENEZ-VOUS?

Aux États-Unis, il y a déjà longtemps que tous les consommateurs potentiels sont répartis en segments, selon des méthodes hautement sophistiquées. Le Canada, qui tire quelque peu de l'arrière dans ce domaine, n'en développe pas moins des grilles psychographiques originales.

La grille psychographique est un instrument de marketing basé à la fois sur des données démographiques et sur des enquêtes menées pour déterminer les motivations et les comportements des consommateurs. Cet outil permet aux spécialistes en marketing de reconnaître facilement des publics cibles.

Une des expériences canadiennes les plus intéressantes nous vient de Toronto. La maison Goldfarb Consultants a publié en 1985 une grille psychographique établie à partir de 1 600 entrevues personnelles menées à travers le pays et complétée par des données statistiques. Goldfarb divise ainsi le marché en six segments. À quel groupe vous identifiez-vous le plus ?

- **La majorité silencieuse**

  Ce segment comprend à lui seul, 27 p. 100 de la population adulte québécoise (25 p. 100 dans l'ensemble du Canada). Les femmes y sont légèrement en majorité, et c'est aussi le segment où la moyenne d'âge est la plus élevée. Ce groupe affiche des revenus légèrement inférieurs à la moyenne. Ces consommateurs sont bien renseignés et ils s'intéressent aux enjeux sociaux (logement, soins de santé, troisième âge, relations de travail). Leurs opinions sont souvent conservatrices, mais ce sont fondamentalement des tolérants, plutôt satisfaits de leur emploi, de leur état de santé, de leur relations avec parents et amis. En termes de marketing, ce n'est pas un groupe haut de gamme, mais il est important en raison de son poids démographique. Il aime la publicité logique, directe, claire, et il est réfractaire au tape-à-l'oeil et à la publicité sexiste.

- **Les conservateurs rigides**

  Avec 21 p. 100 des Québécois adultes (18 p. 100 dans l'ensemble du Canada), c'est un segment apparemment important. Il est surtout composé de femmes qui demeurent au foyer dont la scolarité est inférieure à la moyenne. C'est le segment dont les revenus moyens sont les moins élevés. Les consommateurs de ce groupe ont des opinions radicales : la place des femmes est à la maison, la police devrait avoir plus de pouvoirs. Leur opposition aux changements est très forte et l'avènement des nouvelles technologies les inquiète. Ils représentent, pour les gens de marketing, un faible marché potentiel; ils sont attachés à une marque, à un produit, à un magasin. Ils n'essaient pas facilement les nouveaux produits.

- **Le consommateur averti**
  Ce segment est plus restreint que les précédents (10 p. 100 des consommateurs québécois, contre 12 p. 100 dans l'ensemble du Canada). Partagés également entre hommes et femmes, composés surtout de gens d'âge moyen, mariés, qui ont fait des études secondaires, les consommateurs de ce groupe ont des revenus légèrement inférieurs à la moyenne, et sont donc plus attentifs à l'administration de leurs dépenses. Ils sont consciencieux et efficaces au travail, soucieux de leur apparence, et leurs relations avec les autres sont harmonieuses. Ils préfèrent la banlieue, voire la campagne. Le marketing qui les séduit est factuel : ils veulent des chiffres, des données comparatives, des garanties précises.

- **Les cyniques**
  Ici, les Québécois se distinguent des autres : seulement 8 p. 100 d'entre eux appartiennent à ce groupe contre 14 p. 100 dans l'ensemble du Canada. Les consommateurs de ce segment sont en majorité des hommes avec des revenus légèrement supérieurs à la moyenne. Les couples mariés mais sans enfant y sont nombreux. Il s'agit d'un groupe qui place ses propres priorités bien au-dessus de celles de la collectivité. Ces consommateurs adorent le camping, mais ils ne se préoccupent nullement de l'environnement, comme d'ailleurs de la plupart des enjeux sociaux. Le marketing qui les atteint le plus facilement ne doit pas leur demander d'effort de compréhension : le message doit leur arriver tout cuit dans le bec. Avec, en prime, des instruments qui font appel à leur égoïsme. Les consommateurs de ce segment sont attirés par les loteries.

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

- **Les jeunes urbains professionnels**
  Mieux connus sous la contraction américaine Yuppies (Young Urban Professionnals), les consommateurs de ce groupe représentent 21 p. 100 des Québécois adultes contre seulement 16 p. 100 dans l'ensemble du Canada. C'est le segment le plus jeune et le plus instruit. Il aime la ville, se tient au courant de l'actualité, a des opinions très libérales. Les Yuppies ont des revenus très élevés, qu'ils administrent souvent avec une certaine mollesse. Ils constituent pour les gens de marketing un public cible en or non seulement parce qu'ils ont de l'argent à dépenser et qu'ils le font avec libéralité, mais aussi parce qu'ils ont une influence certaine sur les autres segments. Friands de nouveautés et de gadgets, les Yuppies se voient volontiers comme vivant en avant de leur temps et ils réagissent bien aux messages qui jouent cette corde.

- **Ceux qui ont «réussi»**
  Le dernier groupe comprend 14 p. 100 des Québécois adultes (15 p. 100 au Canada), surtout des hommes. Leurs revenus sont souvent plus élevés que ceux des Yuppies, bien que leur scolarité soit, en moyenne, inférieure. Cadres supérieurs, gens d'affaires et personnel de direction en forment le noyau. Ce sont des leaders, des gens agressifs, parfois dénués de scrupules, toujours fiers d'étaler leur réussite, doués d'une énorme capacité de travail. Ils croient fermement au rapport qualité-prix et ils n'hésitent pas à payer plus cher pour avoir un meilleur article. Ils sont relativement insensibles aux messages publicitaires traditionnels, mais ils réagissent davantage s'ils ont l'impression qu'une promotion s'adresse plus à eux seuls.

Beaucoup de consommateurs peuvent certes s'identifier à deux ou trois groupes, mais chacun a une tendance dominante.

## Lecture nº 4

# LE PLAN DE COMMUNICATION

### Les éléments du plan de communication

| | |
|---|---|
| **LES OBJECTIFS :** | Ce qu'on veut transmettre et pourquoi. |
| **LES PUBLICS CIBLES :** | La clientèle que l'on veut rejoindre. |
| **L'AXE :** | L'idée que nous voulons véhiculer. |
| **LE MESSAGE :** | Le contenu détaillé de la communication. |
| **LES MOYENS :** | La publicité (messages, médias, fréquence).<br>La promotion (activités, dates, supports).<br>Les relations publiques (activités, dates). |
| **LE BUDGET :** | Coûts prévus (matériel, temps par personne). |
| **L'ÉCHÉANCIER :** | Calendrier de réalisation. |

## LECTURE nº 5

# CARACTÉRISTIQUES DES DIFFÉRENTS SUPPORTS PUBLICITAIRES

| | AVANTAGES | DÉSAVANTAGES | ATTEINTE | CARACTÉRISTIQUES |
|---|---|---|---|---|
| **Journaux** | • Possibilité de segmenter le marché<br>• Délais de dépôts peu exigeants<br>• Possibilité d'utiliser la couleur<br>• Flexibilité géographique | • Courte durée de vie<br>• Problèmes de reproduction<br>• Peu d'audience style «main à main»<br>• Coût relativement élevé pour une couverture nationale | • 65 % de la population<br>• Placement idéal : dans les pages traitant de sujets connexes | • Un média de base pour tout genre de campagne, institutionnelle ou promotionnelle<br>• Un média de référence (catalogue) venant appuyer le message institutionnel à la télé<br>• Un média de soutien pour les campagnes informatives où les détails comptent |
| **Revues** | • Favorisent la sélectivité<br>• Qualité supérieure de reproduction<br>• Durée de vie assez longue<br>• Notion de prestige, meilleure image<br>• Possibilité de services offerts aux commanditaires | • Date très stricte de fermeture<br>• Peu flexible<br>• Coût additionnel pour une position assurée<br>• Délai d'insertion habituellement long | • 35 % de la population | • Un média de soutien prestigieux à toutes les approches |
| **Publicité extérieure** (pancartes, affichage, etc.) | • Flexibilité<br>• Excellente pour atteindre une audience mobile<br>• Peu de concurrence centralisée au même endroit | • Reproches des consommateurs<br>• État d'humeur des conducteurs<br>• Dépendante des conditions de l'environnement (ex. circulation dense)<br>• Création limitée | • 85 % de la population | • Un média de soutien parfait prolongement de la télé ou de l'imprimé ne reprenant que le message thématique de base<br>• Média de base pour les campagnes institutionnelles à petit budget |

| | AVANTAGES | DÉSAVANTAGES | ATTEINTE | CARACTÉRISTIQUES |
|---|---|---|---|---|
| **Radio** | • Action immédiate<br>• Coût peu élevé pour atteindre une personne<br>• Média flexible<br>• Faible coût d'atteinte pour une audience particulière<br>• Mobile | • Courte durée de vie<br>• Audience instable<br>• Création limitée (absence de visuel) | • 65 % de la population<br>• Format 30 à 60<br>• Placement idéal : matin et soir heures de pointe | • Un média de premier choix pour l'approbation promotionnelle<br>• Un média de soutien à l'institutionnel favorisant la pénétration d'une marque ou d'une idée nouvelle déjà annoncée à la télévision |
| **Télévision** | • Atteinte d'une audience de masse<br>• Flexibilité<br>• Répétition des annonces | • Possibilité de réactions négatives chez les auditeurs<br>• Difficile de contrôler le diffuseur<br>• Durée de vie très courte<br>• Coût élevé | • 100 % de la population adulte<br>• Format 30<br>• Placement idéal : soirée bloc 19 h à 23 h | • Le média de base par excellence, pratiquement 100 % de la population<br>• Idéal pour tout genre de campagne institutionnelle : incitation, attitudes, marques, service, produit, entreprise (corporate)<br>• Un média prestigieux de soutien à la promotion |
| **Transit** (panneaux d'autobus) | • Grande sélectivité géographique | • Ne se prête pas à tous les produits | | |
| **Courrier direct** | • Stimulation sélective | • Coût parfois élevé pour une grande population<br>• Difficulté à maintenir l'intérêt | | • Un média d'appui sélectif et personnalisé qui peut véhiculer un message complexe, accompagné de matériel |
| **Point d'achat ou de vente** | • Le plus près de l'acte d'achat | • Grande compétition | | • Posté à des endroits stratégiques de vente, un média de rappel thématique de base |
| **Spécialité** (bloc notes, crayon, etc.) | • Utilité | • Passe parfois inaperçue | | |

# Lecture nº 6

## LES MÉDIAS PUBLICITAIRES

Les médias publicitaires, quels qu'ils soient, ont chacun leurs avantages et leurs inconvénients. C'est ce que nous tenterons de dégager dans ce texte.

Il existe cinq catégories de médias publicitaires :

- la télévision,
- la radio,
- les journaux,
- les revues,
- l'affichage.

Tous ces médias sont bons du moment qu'ils rejoignent les gens avec qui vous voulez communiquer.

Il est très probable que tous ces médias atteindront les cibles que vous vous êtes fixées, certains le feront à un coût plus avantageux que d'autres. Choisissez celui qui convient le mieux à vos besoins, à votre budget et à votre public cible. Ajoutons que la teneur du message que vous voulez communiquer à vos clientèles cibles peut faire en sorte que ce ne sera pas nécessairement le média le plus économique qui sera le plus avantageux.

**La télévision**

1. C'est le principal média de «masse». Avec peu de stations (en général deux par région), on peut rejoindre plus de 90 p. 100 de la population chaque semaine.

2. Ce média combine son et image; donc, le message peut, théoriquement, être retenu plus facilement.

3. La télévision peut aussi permettre de rejoindre vos clientèles cibles à de grandes fréquences.

4. Par ailleurs, le coût de production d'un message télévisé est élevé.

5. Le coût d'achat du temps d'antenne est aussi élevé et il faut en acheter beaucoup pour obtenir la visibilité nécessaire.

6. La longueur du message est restreinte.

À cause de ses avantages évidents, la télévision reste le média privilégié des grands annonceurs, ceux dont la clientèle cible est très vaste.

**La radio**

1. La radio est un média sélectif qui permet de rejoindre un groupe d'âge précis, dans des marchés précis.

2. Elle permet d'atteindre à peu de frais une fréquence de diffusion très élevée auprès de l'auditoire choisi.

3. Le coût de production d'un message peut être minime.

4. C'est un média très flexible.

5. Son principal désavantage est l'absence de l'élément visuel.

6. La longueur du message est restreinte.

**Les journaux**

1. Les journaux rejoignent un vaste public avec une seule parution.

2. L'annonce peut être de la longueur désirée.

3. Un public intéressé peut conserver l'annonce qu'il pourra consulter ultérieurement.

4. Selon les marchés, les journaux ne rejoignent jamais plus de 20 à 50 p. 100 de la population.

5. La reproduction en couleurs y est difficile.

6. La fabrication d'une annonce est généralement peu coûteuse.

**Les revues**

1. Les revues rejoignent habituellement des lecteurs bien nantis.

2. Elles offrent une reproduction couleur de grande qualité.

3. Elles permettent de rejoindre psychologiquement un public cible, c'est-à-dire qu'elles s'adressent à des clientèles cibles en fonction de leur style de vie.

4. Elles peuvent, grâce à l'utilisation de revues spécialisées, atteindre les personnes visées en fonction de leur occupation.

5. Le média est peu flexible. En ce sens que vous devez y faire parvenir vos annonces longtemps avant la parution.

6. Il est difficile d'atteindre une grande fréquence de diffusion avec les revues.

7. La revue a habituellement une longue vie et par conséquent, votre message aussi.

**L'affichage**

Les principaux types d'affichage sont :
- le panneau-réclame (illuminé ou non );
- les côtés et les arrières d'autobus;
- le panneau de métro;
- l'affiche dans les commerces.

1. L'affichage permet d'atteindre une très grande fréquence de diffusion auprès de certaines clientèles cibles.

2. Il permet d'annoncer près des points de vente.

3. Il peut créer un fort impact visuel.

4. Le message doit y être court afin d'être vite retenu.

5. C'est généralement un média complémentaire en ce sens qu'il vient ajouter de l'effet à une campagne de publicité diffusée principalement dans un autre média.

Gouvernement du Québec
**Ministère**
**de l'Éducation**

17-2902